بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

الدراسات العليا

التربية البدنية

رسالة ماجستير بعنوان

" مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد"

"THE LEVEL OF THE ADMINISTRATIVE AND FUNCTIONAL CREATIVITY OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS FROM THE PERSPECTIVE OF SCHOOLS HEADMASTERS IN IRBID GOVERNORATE "

مقدم من الطالبة

بسمة قاسم محمد الدرايسة

بإشراف الأستاذ الدكتور

إبراهيم وزرمس

التربية البدنية

الفصل الصيفي

2008

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ

2008/ 7 /27

الاســـــم	**التوقـــــــــع**
- الأستاذ الدكتور : إبراهيـــم وزرمس.................................... رئيسا	
- الاستاذ الدكتور : عـــلي الديـــــري .... عضواً	
- الدكتـــور : زيـــاد المومنـــــي . ...عضواً	
- الدكتـــور : زيـــاد طحايـــــنة ....عضواً	

" مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد"

إعداد

بسمة قاسم محمد الدرايسة

المشرف

الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية البدنية

كلية الدراسات العليا

جامعة اليرموك

2008

الإهداء

إلى من أضاءوا بقناديلهم عتمة دربي.....

إلى من رَووا بعطائهم قحط أرضي.....

إلى من سهروا عليّ الليالي.....

إلى من ضحوا بكل ما يملكون لما فيه خير

أبنائهم....

إلى أغلى الناس عندي....

إلى والدي الحبيبين

وإلى رفاق الدرب إخواني

الباحثة

بسمة الدرايسة

شكر وتقدير

بداية وبعد حمد الله تعالى وشكره فلا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان، وعظيم الامتنان والتقدير إلى الفاضل حضرة الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس على كل ما قدمه من جهود مباركة وطيبة، وعلى كل ما أبداه من توجيهات ودعم متواصل طيلة إعداد هذه الدراسة، والذي لولاه بعد الله تعالى لما خرج هذا العمل إلى حيز النور، فلك أستاذي عظيم الشكر والعرفان، واعتراف بالفضل والجميل، سائلا الله العليّ القدير أن يمد بعمرك ويفيد الأمة بعلمك، انه قريب سميع مجيب الدعاء.

كما أتقدم بوافر من الشكر الكبير إلى أساتذتي

1- الاستاذ الدكتور علي الديري

2- الدكتور زياد المومني

3- الدكتور زياد الطحاينة

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة ولما أبدوه من جهد مشكور في تقييمها والذي زاد من قيمتها.

ولا يسعني أيضا إلا أن اثني على الأستاذ محمد العكور من مديرية تربية اربد الأولى والأستاذ ماجد الجودة وجميع زملائي وزميلاتي من طلبة الدراسات العليا، شاكراً وممتنا لهم على ما قدموه من دعم متواصل طيلة إعداد هذا الجهد المتواصل.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد

إعداد

بسمة قاسم محمد الدرايسه

المشرف

الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، بالإضافة إلى التعرف إلى مدى تأثر المستويات الإبداعية الإدارية والوظيفية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في ضوء متغيرات (الجنس، خبرة المدير والمدرس، والمؤهل العلمي).

وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، حيث تم بناء استبانه حسب المعايير العلمية حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (372) مديرا ومديرة ، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (208) استبانات وبنسبة استرجاع بلغت (55,91%).

وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها أن جميع متوسطات محاور الأداة في جميع جوانب الابداع الإداري والوظيفي والأداة ككل قد جاءت (بدرجة عالية) حسب التصنيف المعتمد، بمعنى ان مدرسي التربية الرياضية قد اظهروا مستويات عالية من الإبداع في المجالين الاداري والوظيفي حسبما جاء في آراء مدراء المدارس التي ينتمون اليها. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) بين المجموعتين

(الذكور والإناث) من خلال اختبار (ت) للعينات المستقلة في جميع جوانب الأداة وكانت لصالح الذكور.

كما بينت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن هناك فروقاً في المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي، من خلال إجراء المقارنة البعدية باستخدام اختبار(توكي) للمقارنة البعدية، حيث كان مصدر الاختلاف بين حملة الدراسات العليا والدبلوم.

وأخيرا قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، كان من أهمها عقد دورات خاصة حول الإبداع وأهميته وكيفية تنميته، كذلك تخصيص جزء من جانب العملية الإشرافية لقياس المظاهر السلوكية ذات الصلة بالإبداع كجزء هام عند تقويم المعلمين. وتضمين أدلة التربية الرياضية نماذج لمواقف تعليمية حقيقية حول كيفية تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداع.

الكلمات المفتاحية : الابداع ، الابداع الاداري والوظيفي ، السمات الابداعية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

يمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة ومواكبة التحديات ،وأن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة التعليمية على اعتبار أن المعلم هو جوهر عملية الإبداع، بالإضافة إلى ذلك فقد اصبح الإبداع متطلبا إجباريا للمؤسسة التي تبحث عن التميز في الأداء.

والإبداع ملازم للتغيير، ويعتبر التغيير ضرورة ملحة لمواكبة التطور الحاصل في مختلف الميادين، لذا تبرز حاجة مؤسساتنا التعليمية للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء، والإبداع لا يمكّن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ولكن يمكّنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي يمكنها من النمو والازدهار.

و تنبع أهمية دراسة السلوك الإبداعي الإداري والوظيفي (الفني) لدى مدرسي التربية الرياضية كما يتصورها مد راء المدارس من أهمية الإبداع وضرورته والحاجة إليه في المؤسسات التعليمية، فهو يمثل القوى الأساسية للتنمية والتطوير.

ويمكن القول بان أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات الإدارية والتربوية لها ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات. فإذا ما أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها التنظيمية (القطاونة، 2000).

ومن جهة أخرى يدل الإبداع الإداري على القدرة على ابتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والادائية الفضلى، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وانما عملية تتضمن عناصر وهي القيادة والرؤية المتميزة للإداري، وتحريك مواهب ومهارات الأفراد والفريق وتشغيلها وإذكاؤها، واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة (الدهان ، 1988).

وبالنسبة للإبداع الفنّي (التقني) فهو الإبداع المتعلق بنشاطات المنظمة التي ينتج عنها السلع اوالخدمات وتشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغيير في أساليب وتقنيات الإنتاج في المنظمة (حريم، 2004).

لذلك فإن طبيعة العلاقة بين العمليات الإدارية والفنية هي أن العمليات الإدارية لا تمارس فقط من اجل ممارستها بحد ذاتها، بل من اجل أن تحسّن الأداء في العمل الفني أو المتخصص وتسهّل إنجازه وذلك عن طريق التخطيط له أو توفير الموارد البشرية اللازمة بكفاءة معينة أو توفير القرارات المالية المناسبة لتسيير العمل الفني (درة وآخرون ، 2002).

ويمكن تطوير القدرات الإبداعية لدى المدرسين من خلال المؤسسات التي يعملون بها وتشجيعها لهم من خلال توفير البيئة المناسبة، بحيث يسهل تعاون الأفراد وتعزيز المنافسة البناءة ويترافق ذلك مع وجود نظام للحوافز والمكافآت. كل هذا سيلعب دورا هاما في إبراز الملكات الإبداعية لدى الأفراد. لا بل ويعمل على تعزيزها على اعتبار أن هذه المؤسسات ستوفر لهؤلاء الأفراد كل ما يحتاجونه من الوسائل والأدوات والإمكانات اللازمة لتجربة وتطبيق أفكارهم على ارض الواقع ،إضافة الى مواجهة الصعوبات التي يمكن ان تعترضهم ومحاولة البحث عن افضل السبل لحلها.

لذلك يجب التعامل مع الخلافات والصراعات بصورة إيجابية لأنها تعتبر من القيم التي تدعم السلوك الإبداعي في المؤسسات ،والفن هنا يكمن بتدريب الأفراد على أساليب المواجهة الفعّالة (Robbins,1997).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من عدة جوانب، أول هذه الجوانب إثراء الأدبيات المناظرة من خلال التعرف على الجوانب الإبداعية التي يجب أن يتحلى بها مدرسو التربية الرياضية كقادة في العملية التعليمية التربوية، حيث انه أحد أهم عوامل التغيير في المدرسة وبالتالي فان دوره يتمثل في حفز وتنمية الإبداع لدى الطلبة.

أما عن الجانب التطبيقي في أهمية هذه الدراسة فستبرز ضرورة الإبداع والحاجة إليه في مؤسساتنا التعليمية لان الإبداع سبب من أسباب استمرار هذه المؤسسات وقدرتها على الإنجاز ومواكبة التطورات . إضافة إلى التكيف مع المستجدات على جميع المحاور

سواء الاقتصادية أوالاجتماعية أو السياسية. ونظرا لأهمية الإبداع في حيـاة المنظمـات , قامت عدة منظمات بوضع سياسات للإبداع فيها , فأنشأت وحدات إدارية خاصّة لتنمية

الإبداع مثل وحدات البحوث والتطوير. كما قامت منظمات أخرى بتدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي (مخامرة والدهان ,1988).

ويمثل الجانب الثالث في أهمية الدراسة أنها تدرس موضوعا لم يتم دراسته من قبل في المجال المدرسي لأول مرة في الأردن في حدود علم الباحثة.

مشكلة الدراسة

من الملاحظ أن العملية الإبداعية في مدارسنا تعاني من بعض القصور والضعف في قدرتها على الإبداع وتنميته لدى العاملين فيها . وقد دلت على ذلك بعـض الدراسـات العربية مثل (عبد الفتاح ، 1995 والدهان ،1988 والجديتاوي ،2002) حيـث أشـارت هذه الدراسات إلى عدة أسباب تجملها الباحثة فيما يلـي، التمسك بالممارسـات الإداريـة البيروقراطية والتقليدية وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم، وعدم الرغبـة فـي التغييـر، وهيمنة الإدارة العليا، وغموض الهدف، وضعف العلاقات داخل المنظمـة وغيـاب الـدعم المادي والمعنوي إضافة إلى نظام الحوافز.

كما أن ضعف الوعي والفهم الصحيحين للإبداع وأهميتـه، يعتبـر مـن الأسـباب الرئيسية أيضا، لذا فالحاجة ما زالت ماسّة لإجراء مزيد من الدراسات الميدانيـة التـي قـد تسهم في التغلب على مثل هذه المعوقات.

كما أن الإقبال على المخاطرة وإجراء التجارب من السلوكيات المرتبطة بالإبـداع. والمؤسسة التي تحوي الكثير من القيود الإدارية تحبط الإبداع، حيث تبعـد العـاملين عـن المخاطرة والتجريب، والذي من الممكن أن يبنى على أساس توقع النتائج، مع إمكانية تحميل المسؤولية لأحد الأشخاص في المؤسسة التعليمية.

نلاحظ من خلال الأسباب التي ذكرت في الدراسات المشار إليها، انه لا بـد مـن توفر بيئة مناسبة لخلق الإبداع وتنميته. ولأن العنصر الأساسي في خلق وإيجاد هذه البيئـة هم المدرسين . لذا وجب على القيادات في المدارس أن تتبنى سياسات وممارسات تشـجيع الإبداع لديهم، لكي تكون قادرة على النماء والتنافس.

وبحكم عمل الباحثة كمدرّسة للتربية الرياضية، وبحكم الملاحظات التـي يبـديها الزملاء والزميلات العاملين في الميدان الرياضي والتي تشير إلى أن هناك طاقات إبداعيـة كبيرة لديهم، لتحسين العمل من خلال إدخال أفكار جديدة، إلا أنها لا ترى النور بسبب عـدد من العوامل التي يرتبط بعضها بالإدارة والأخرى بالإمكانات وثالثـة بالـدوافع والحـوافز الشخصية.

من هنا رأت الباحثة أهمية تسليط الضوء على بعض عناصر السـلوك الإبـداعي الإداري (تحديد الأهداف،التمكين، الاتصال والمشاركة، الحوافز والمكافآت، وصنع القـرار) و الإبداع الوظيفي(الفني) (الكفايات التدريسية، الكفايات العلمية، الكفايات المهنية، الكفايـات التربوية والكفايات الاجتماعية) لدى مدرسي التربية الرياضية والتي من شـأنها أن تزيـد من إبداع الطلبة وبالتالي تزيد من إبداع المدارس ككل والذي بالنتيجة سيؤدي إلـى زيـادة كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية ويجعلها اقدر على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الابداع الإداري والوظيفي لـدى مدرسـي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس التي ينتمون إليها.
- التعرف إلى أثر كل من الجنس والخبرة للمدير والمدرس والمؤهل العلمي على مستوى الابداع الاداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظـر مـدراء المدارس .

تساؤلات الدراسة

1) * ما مستوى الابداع الاداري والوظيفي لدى معلمى التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مدارس محافظة اربد ؟.

2) * هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مستويات الابـداع الاداري والوظيفي كما يراها المدراء لدى معلمـي التربيـة الرياضـية تعـزى لمتغيـر الجنس ، الخبرة للمدير والمدرس والمؤهل العلمي.

محددات الدراسة :

1- اقتصرت هذه الدراسة على مدارس محافظة اربد من خلال استجابة مدراء المدارس في سبع مديريات .

2- تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابات المـدراء حـول مسـتوى الابـداع الاداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة اربد ؟ .

مصطلحات الدراسة:

* **الإبداع** :هو اختراع الشيء أو إنشاؤه.

* **الإبداع الإداري** :هو كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو في العملية الإدارية.

* **الإبداع الوظيفي** : هو كل سلوك متعلق بنشاطات المؤسسة والتي ينتج عنها خدمات جديدة أو تغيير في الأسلوب نحو التطوير.

مجالات الدراسة :

المجال البشري : شملت عينة الدراسة على مدراء المدارس في المديريات التابعة لمحافظة اربد .

المجال الزماني : الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2007 – 2008).

المجال المكاني : مدارس محافظة اربد .

الفصل الثاني

الإطار النظري
والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطارالنظري والدراسات السابقة

أولا : الاطار النظري

تمهيد:

يعتبر الإبداع من أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا لما له من ضرورة وحاجة في مختلف ميادين الحياة وللنتائج الإيجابية التي يحققها من خلال تنافسية الدول والمؤسسات على اختلاف أنواعها. لذا انصب الاهتمام من خلال السنوات القليلة الماضية على فهم ماهية الإبداع. وكيفية إدارته. وأساليب تحفيزه والنتائج المترتبة عليه حيث يسعى هذا الفصل إلى تناول عدة محاور وهي التعريف بالإبداع والإبداع الإداري، والسلوك القيادي الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية ومن ثم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

لقد كانت بداية ظهور مصطلح الإبداع في الخمسينات من القرن العشرين نتيجة المناقشات العلمية التربوية التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الصدمة التي أحدثها إطلاق القمر الصناعي السوفيتي (سبوتنك) في كل من أوروبا وأمريكا، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالإبداع، لأنه يحافظ على نوعية الحياة لأفراد الجنس البشري، وفي تسهيل عملية التكيف مع ظروف الحياة (ملاوي والسعد، 1991) لكن الاهتمام الواضح والمباشر بالإبداع وتنميته اتسع نطاقه مع بداية الستينات سواء في الجامعات أو في مراكز

البحوث العلمية، حيث أصبح موضع اهتمام ودراسة لمعرفة طبيعة الإبداع والعوامل التي تساعد في نموه وتحديد هوية المبدعين ورعايتهم.

مفهوم الإبداع:

وللإبداع تعريفات عديدة ومتنوعة، غير أن التركيز في نهاية الأمر يعود على عملية إيجاد شيء جديد أو حل مشكلة ما سواء كانت قديمة أو حديثة.

ويعد الوصول إلى تعريف محدد للإبداع أمراً غاية في الصعوبة. يقول الكسندر روشكا، (1989،) في هذا المجال: " إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا، ذات وجوه أو أبعاد متعددة، وقد سادت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفا هنا يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفا ثانيا يركز على بعد آخر، وهكذا نجد تعريفات ثالثة ورابعة وأبعادا أخرى جديدة .

يرى عساف (1995) عكس وجهة النظر السابقة من حيث أن مفهوم الإبداع يبدو واضحا أكثر من غيره، وأنه يكاد يفصح عن دلالته، حيث يمكن النظر إليه من زاويتين، أولاهما لغوية اتفقت عليها معاجم اللغة وهو يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير ما كان سابقاً، وجعله غاية في صفاته والزاوية الثانية تنظر إلى الإبداع من الناحية الموضوعية، والتي لا تخرج عن الإطار اللغوي للمفهوم، حيث يمكن حصر التعاريف الموضوعية التي قدمها الباحثون حول خمسة محاور: المحور **الأول** ينظر إلى الإبداع على أساس أنه عملية (Process)، بينما يشمل المحول **الثاني** التعاريف التي ترتكز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات، أما المحور الثالث فيركز على السمات التي تميز الأشخاص

المبدعين، ويركز المحور الرابع على الإمكانية الإبداعية، والتي يعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق والتميز.

اما المحور الخامس فيتناول المراحل الأساسية التي تميز بها العمل الإبداعي، لذا يصبح الإبداع عندما يتم التركيز على المفهوم بحد ذاته مع الحرص على قدر من الشمولية، وعدم الاستغراق في الجزئيات، تعبيرا عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط بها وتمكنه من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب.

وترى أمابيل (Amabile, 1998) أنه لا يكفي أن تنظر للإبداع على أساس أنه مجرد أفكار جديدة تتصف بالأصالة، بل تبقى أيضا أن تكون تلك الأفكار مفيدة وقابلة للتطبيق، وترى أيضا أن الإبداع لدى الأفراد ويتألف من ثلاثة مكونات، هي الخبرة وتعنى التحلي بالذكاء والمعرفة بكافة الأمور المتعلقة بإنجاز الأعمال، ومهارات التفكير الإبداعي، وتتضمن القدرة على فهم المشاكل وتصور الحلول لها ، إضافة الى التحفيز، والذي ينقسم إلى قسمين:

- **التحفيز الخارجي** (Extrinsic Motivation) ويأتي من خارج الأفراد، ويعتبر المال أحد أشكال المحفزات الخارجية، لكنه لا يمكن أن يغرس في المواطنين حب عملهم والاهتمام به إذا كانوا يجدونه مملا في قرارة أنفسهم.
- **التحفيز الداخلي** (Intrinsic Motivation) وهو الأهم كونه ينبع من داخل الأفراد، ويجعلهم يرون عملهم مكانا للتحدي وللمتعة.

وبنفس الإطار السابق يرى (El-Murad & west- 2004) أن الإبداع عبارة عن أفكار تؤدي إنتاج جديد يتصف بالأصالة والقابلية للتطبيق ولا يلزم أن يكون هذا الإنتاج جديداً للعالم بل يكفي أن يخلق علاقات ذات معنى بين أشياء أو أفكار أو مواد لم تربطها في السابق أيما علاقة.

أما أيوب (2000) نقلا عن روجرز (Rogers) فقد نظرت إلى الإبداع على أنه عملية تتمثل في ظهور ناتج جديد نشأ بها الفرد من جهة ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التي نشأ فيها الفرد من جهة أخرى.

كما تؤكد أيوب (2000) نقلا عن فان دي فن (Van De Ven) على دور الفرد والمنظمة معا في الابتكار فتشير إلى أن الابتكار الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب. وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل.

ويجب الإشارة إلى أن مفهوم الإبداع (Creativity) يستخدم أحيانا كرديف لمفهوم الابتكار (Innovation). وهنا يقترح هيب (Heap, 1989) أن الإبداع هو تركيب أفكار ومفاهيم جديدة عن طريق إعادة بناء وربط جذري أو راديكالي لأفكار ومفاهيم موجودة ومتداولة، أما الابتكار فهو تطبيق نتائج الإبداع، ويؤيده بذلك (Gurteen, 1998) حيث يرى أن الإبداع هو خلق لأفكار، بينما الابتكار هو وضع تلك الأفكار موضع التطبيق بعد التمحيص والتهذيب.

وتطرق الباحثون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم، ونظرته إلى الإبداع، وقد ميّز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار (Innovation) حيث أعطي لكل مفهوم تعريفا خاصا به.

فالإبداع بالنسبة لاندرسون (Anderson ، 1995) هو عملية البحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع، والناس والأفكار.

وقد عرّف حنورة الإبداع على انه نوع من التصرف او السلوك المغاير غيرالمتوقع، والملائم لمقتضى الحال، والاقتصادي في نفس الوقت.

ويقول جونمان (Johnman ،2001) أن بعض الكتاب يعتقدون بان الإبداع يعتبر سببا في الابتكار، أما الأخرون فقد اعتبروا أن الابتكار ينتج عن أفكار إبداعية. ويورد في دراسته ما تحدث به رئيس وزراء سنغافورة (Goh Chok Tong) حيث اعتبر ان الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق، واعتبر أن الأفكار وحدها غير كافية، ولكن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكارا حقيقيا، ويضيف أن الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بأفكار جديدة، ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعملوا معا لإدراكها وفهمها.

مراحل العملية الإبداعية :

إن الإبداع كعملية يمر بعدة مراحل، اختلف الباحثون حولها. لكن اتفق (الدهان، 1988. عساف، 1995. بكار ،2002) على أن الإبداع يمر بالمراحل التالية :

- مرحلة الإعداد (Preparation) : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام.
- مرحلة الاحتضان (Incubation) : وفي هذه المرحلة يحدث التفاعل بين شخصـــية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، وهي مرحلة توالد الحلول الممكنة.
- مرحلة الإشراق (Illumination) : وفيها تنبثق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة النموذجية والتي تمثل الحل الأمثل للمشكلة.
- مرحلة التحقق (Verification) : وتشمل عملية الاختبار التجريبي للفكـــرة المبتكـــرة والتأكد من صحتها.

وهنا تلاحظ الباحثة أن غالبية تقسيم المراحل اهتمت بمراحل العملية الإبداعية في حل المشاكل ، وأغفلت حقيقة أن الإبداع قد يكون لتطوير الحالة الراهنة للمؤسسة والتي قـــد لا تكون تعاني من مشاكل.

مستويات الابداع :

يظهر الابداع داخل أي مؤسسة في ثلاثة مستويات (الفرد ، الجماعة، المؤسسة) بحيث أن الابداع الفردي يعتبر اللبنة الأساسية للإبداع الجماعي الذي يمثل الأساس للإبـــداع المؤسسي، وإبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفـــرد والجماعـــة، إذا فالعلاقـــة بـــين إبـــداع المستويات علاقة تكاملية.

1- الابداع على المستوى الفردي :

ويتم التركيز هنا على الأفراد. بحيث أن الأفراد المبدعين لديهم القدرة على تطوير العمل والإبداع فيه، وذلك من خلال خصائص نظرية يتمتعون بها كالذكاء او من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته وقابليته للتعلم (طلافحة، 1995).

2- الإبداع على مستوى الجماعة :

تحتوي مختلف المؤسسات على جماعات عدة، فهناك الدوائر والأقسام واللجان وغيرها من المجموعات والتي من المفترض أن يتعاون أفرادها لتكون جماعة مبدعة وتحقق أهداف المؤسسة لإيجاد مؤسسة مبدعة، وهنا يذكر حريم (2004) أن إبداع الجماعة يفوق كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، ويرى وودمان وزملاؤه (Woodman ,et .al 1993) أن الإبداع الجماعي يتأثر سلبا وإيجابا بعدة عوامل، وانه في حال لم تتوفر الظروف والعوامل المناسبة لإبداع الجماعة فان الجماعة لن تبدع حتى وإن كان جميع أفراد الجماعة من المبدعين.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة أو المنظمة :

وهنا تكون فيه المؤسسة ككل متميزة في عملها وأدائها، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي، وكما تقول أمابيل (Amabile , 1997) ان الإبداع الفردي والجماعي هو المصدر الرئيسي للمنظمة المبدعة – والإبداع التنظيمي كما يراه عبد الوهاب (1995) لا يقتصر على جهة معينة من المنظمة، فقد يكون في جودة

الإنتاج أو تطوير المنتجات، أو تنويع الخدمات وتطويرها، أو في إيجاد طرق جديدة للتوزيع.

ويؤكد الباحثون في هذا المجال أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه تتضمن إنتاجا جديدا واصلا ذا قيمة من جانب الفرد والجماعة. كما أنه نشاط ذهني أو عملية تقود إنتاجا يتصف بالخبرة والأصالة والقيمة في المجتمع. كما يتضمن إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج. وهو القدرة على تكوين بنى أو تنظيمات جديدة. وفي الوقت نفسه يعرف الخبرات التي يكتسبها ويصل إلى صورة جديدة: كما أنه استحداث استخدامات غير مألوفة لأشياء مألوفة.

تنمية الإبداع:

إن تنمية الإبداع في المؤسسات أمرٌ في غاية الاهمية، ذلك لأن العاملين هم مصدر القوة الأساسي لدى أي مؤسسة، وان لم تعمل المؤسسة على تنمية وإثارة الإبداع لديهم فإنها ستصبح عاجزة عن الاستجابة للتغيرات التي تفرضها متغيرات اليوم. والجدير بالذكر أن الدراسات أشارت إلى أن معظم الناس لديهم القدرة على أن يكونوا مبدعين ولكن بدرجات متفاوتة. وقد نقلت الزهري (2002) عن سلامة (1984) قوله "إن ما يشجع الإبداع هو وجود بيئة اجتماعية مناسبة تسهل تعاون الأفراد ، وتعزز المنافسة البنّاءة، وينبغي أن يترافق ذلك مع وجود نظام فعّال للحوافز والمكافآت، وان العلاقة بين العامل والمشرف في المنظمة تؤثر في درجة إنتاجية الأول وإبداعه. وقد يساعد الجو الديمقراطي والابتعاد عن الجو الرسمي المقيد بين المستويات الإدارية المختلفة على الإبداع والاب

ومن هذا المنطلق يجب ان يتضمن الابداع مجموعة من القدرات العقلية وعي كما يلي :

1- الطلاقة: (Fluency)

وتعرف بأنها القدرة على توليد عدد كبير من البـدائل أو المترادفـات أو الأفكـار والمشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين وتقاس من خلال عدة طرق أهمها:

أ- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد.

ب- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة.

جـ- القدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى.

وتتخذ الطلاقة عدة أشكال:

أ- **الطلاقة اللفظية** وهي سرعة إنتاج الكلمات أو الوحدات التعبيرية المنطوقة واستحضارها على نحو يناسب الموقف.

ب- **طلاقة المعنى والطلاقة الفكرية** وهي القدرة على إصدار أكبر قدر من الأفكار في وقت محدد بصرف النظر عن نوع هذه الأفكار.

جـ- **طلاقة الشكل:** وتعني القدرة على تغيير الأشكال بإضافات بسيطة: وهي القدرة علـى الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات والتعديلات في الاسـتجابة لمثيـر معين.

د- **طلاقة التداعي:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ التي تتوافر فيهـا شـروط معينة من حيث المعنى.

هـ- الطلاقة التعبيرية وتعني سهولة التعبير والصياغة للأفكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينها.

2- المرونة: (Flexibility) ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف وهي عكس عملية الجمود الذهني. وهناك نوعان من المرونة هما:

أ- المرونة التلقائية:

ويقصد بها قدرة الفرد السريعة على إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الاتجاهات والأفكار التي ترتبط بمشكلة ما أو موقف معين. وتعتبر نظرة شاملة لمشكلة ما في اتجاه معين وقد يتغير حسب تغير الأحداث.

ب- المرونة التكيفية:

وتعني قدرة الفرد على تغيير التوجيه الذهني في مواجهة المشكلة ووضع الحلول لها ويكون بذلك قد تكيف مع أوضاع المشكلة.

3- الأصالة:(Originality) وتعني قدرة الفرد على إنتاج فكرة بعيدة عما هو واضح أو مألوف أو عادة معروف، وبكلمات أخرى القدرة على إنتاج غير مألوف وما هو يفيد المدى وذكي من الإجابات.

4- التفاصيل: وتعني القدرة على دمج أجزاء مختلفة في وحدة واحدة بشكل معين وتكون أساسا لبناء المعلومات المعطاة بحيث يشكل نسقا فكريا ليصبح أكثر تفصيلا. والسير بالأجزاء المختلفة نحو نسق متكامل يضم بقية الأجزاء.

ولكي تسهم هذه القيادات المؤمنة بالإبداع في تعزيز القدرات والإمكانيات الإبداعية لدى العاملين السابق ذكرها لابد من توفير أجواء تنظيمية مساعدة على الإبداع والتجديد وذلك بخلق جو من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ودعمهم وتنميتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك الكثير من الباحثين من يميز بين نوعين رئيسيين من الإبداع المؤسسي هما: الإبداع الفني والإبداع الإداري، كما انهما يتطلبان نوعين مختلفين من صنع القرار. اللذان يشملان مدى واسعا من نشاطات المؤسسة، بحيث أن الإبداع الفنّي يتعلق بالمنتج، أي بنشاطات المؤسسة الأساسية. أما الإبداع الاداري فيتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة (طلافحة،1995).

لذلك فان قياس الإبداع الأكثر ملائمة من وجهة نظر الباحثة إنما يكون عن طريق تعريف النشاطات الإبداعية وقياسها لدى المؤسسة التعليمية، وفي هذا المجال لاحظ (Johnnessen et .al , 2001) أن معظم تعاريف الإبداع تركز على التجديد على انه أساس محور الإبداع، لذا فقد طوروا طريقة لقياس الإبداع لدى المنظمات عن طريق اختيار عدد من النشاطات الإبداعية لديها، وهذه النشاطات هي :

1- إنتاج سلع إبداعية.
2- إنتاج خدمات إبداعية.
3- الوصول إلى طرائق إنتاجية إبداعية.
4- اختراق إبداعي لأسواق جديدة.
5- اكتشاف إبداعي لمصادر تزويدية جديدة.
6- الوصول إلى أساليب تنظيمية إبداعية.

أهمية الإبداع :

الإبداع عبارة عن عمل مارسه الإنسان قديماً، لان الحاجة إليه كانت وما زالت هي الهدف الرئيسي لتقدم وازدهار الحياة وحل مشكلاتها، إلا أن مؤسساتنا التعليمية في وقتنا الحاضر أكثر حاجة من ذي قبل، نتيجة التحديات المستمرة والضغوط المتزايدة والتغيرات الكثيرة التي تتعرض لها.

وكما يقول (Oldham,1996) فان التنافس العالمي المفتوح اليوم بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات وعلى كل المستويات، اوجب على جميع المؤسسات ان تكون مبدعة. وإلا فلن تستطيع الاستمرار والنجاح، ويؤكد التميمي والحضرمي (1997) على أهمية الإبداع بالقول "أن المنظمات التي تهمل عملية الإبداع أو لا تعطيها اهتماما كافيا، تصبح منظمات عاجزة عن الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف معها ".

ويورد عبد السادة (1995) ، بعض الأسباب التي جعلت من الابداع عنصرا أساسيا في حياة المنظمات.

- يقدم الابداع أساليب غير تقليدية للتطور تسهم في مواجهة تحديات العولمة في مجالات الصناعة والمنافسة.
- يسهم الابداع في حل الكثير من المشكلات الإنتاجية.
- يسهم الإبداع في تحسين عملية الإنتاج عن طريق تطوير وسائل الإنتاج وأساليبة.

• يسهم الإبداع في خفض التكلفة الإجمالية للمؤسسة.

السلوكيات التي تشجع على الإبداع :

تنعكس القيم والعادات التي تؤمن بها المنظمات على شكل سلوكيات، تعمل أما على دعم أو إحباط الإبداع. والطريقة التي يتم التعامل بها مع الأخطاء من الممكن أن تنعكس على الإبداع، أحيانا يتم التغاضي عن الأخطاء، أو يتم استخدامها لاتخاذ الإجراءات العقابية، أو يمكن اعتبارها فرصا للتعلم والفائدة، والمنظمات المبدعة هي التي تستفيد من الأخطاء وتعتبرها فرصا لاكتساب الخبرة (Brodtrick ، 1997)

كما أن هنالك معيقات للإبداع يوردها الجديتاوي، (2002) على النحو التالي:

- قلة الوقت وتتضمن :

1- قلة الوقت بالنسبة للعمل الذي يجب عمله.

2- عدم توفر العدد الكافي من الأفراد لتنفيذ الأعمال في أوقات محددة

3-عدم وجود متسع من الوقت خلال العام للقيام بأعمال إبداعية.

-الوضع الحالي ويتضمن ما يلي :.

1- الحرص الكبير على القيام بالأعمال بنفس الطريقة المعتادة.

2- تجنب الإدارة للأفكار المثيرة للخلاف والجدل المتعلق بالعمل.

3- مقاومة الإدارة لأية أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي.

- **المراكز السلطوية : وتتلخص بوجود اهتمام زائد من قبل الأفراد في الوحـدة الإداريـة بمناطق نفوذهم.**

- **ضغط التقويم ويتضمن ما يلي :**

1 - تركيز المدراء على النقد السلبي لأعمال مرؤ وسيهم.

2- شعور الافراد بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته .

3- تعرض الشخص المبدع لسخرية وانتقاد الآخرين.

- **قلة الموارد المالية :**

1- التردد في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة ماديا.

2- قلة الميزانية المخصصة بحيث لا تسمح بالمغامرة والقيام بأية أعمـال إبداعية.

- **ظروف العمل :**

1- طبيعة العمل المشغولة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية.

2- عدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع.

3- الانشغال الكبير بالأعمال الروتينية على حساب الإبداعية.

الإبداع الإداري:

هو كل إجراء يهدف إلى التغير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو في العملية الإدارية، أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوس في المنظمة من خلال تقديم أفكار إبداعية جديدة بحيث يتم تبنيها ودعمها.

لذلك لابد من قيادة تتمتع بخصائص وسمات معينة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة بالتكنولوجيا ومتطلبات الطلبة إضافة لمتطلبات البيئة الداخلية في العلاقة مع رئيسه وزملائه وأسلوب ونمط قيادته لهم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات الخارجية.

ومن خصائص الإداري المبدع كما يراها اللوزي (1999) ، الثقة الكبيرة في النفس نتيجة للموضوعية والجرأة والتقدير للأمور، كذلك وجود فكر حر ومستقل أصيل له قيمه الخاصة والاكتفاء الذاتي.

وقد أجمل مقدادي (2003) خصائص القادة الإداريين وصفاتهم بما يلي:

1- **الصفات الصحية** : وهي وجوب تمتع القائد بصحة ونشاط في البنية النفسية التي تظهر في الاستواء النفسي، وقوة الأعصاب وهدوئها، وهذه الصفات موروثة غير مكتسبة ولكن يمكن تنميتها بالمران.

2- **الذكاء**: المهارة الذهنية والقدرة على التصور والتخيل وعمل المقارنات، وفهم المشكلات وحلها، ويتضمن المقدرة على رؤية لب الموضوع، وعلى تقييم

المواقف بسرعة من خلال التجارب الماضية والحاضرة لتحديد احتمالات العمل المناسبة.

3- **الصفات الذاتية** :ويقصد بها الصفات الواجب توافرها في شخصية القائد ومنها:الشخصية القوية والمؤثرة، والثقة بالنفس واللياقة والمرونة والمرح.

4- **الصفات الأخلاقية** : ويقصد بها التكامل الأخلاقي وتشمل (الاستقامة، والنزاهة والصدق والأمانة والمودة).

5- **الصفات المهنية** : ويقصد بها، المهارات الفنية، والفهم الجيد لأساليب وطرائق العمل الحديثة.

6- **الصفات الاجتماعية وتشمل** : غريزة الولاء للجماعة، والقدرة على خلق روح العمل الجماعي، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والاتصال بهم، والتعرف على أفكارهم وميولهم المختلفة. إضافة إلى المشاركة التي تتيح الفرصة للمرؤوسين التأثير في عملية صنع القرار وتقديم الملاحظات والاقتراحات في اللقاءات والاجتماعات (الفاعوري، 2004).

7- **الصفات الفكرية**: يجب ان يكون أفكار القادة منسجمة مع الأفكار التي تسود المجتمع واتجاهات التفكير فيه، حتى لا يحدث انفصام بين فكر القادة وفكر الجماعة.

8- **الصفات الشخصية** : يقصد بها الصفات التي تتعلق بشخصية الفرد، وتحديد مستواه الثقافي الاجتماعي ومن هذه الصفات المستوى التعليمي، والعائلي، والديانة واللون.

9-**الصفات التدريبية** : يقصد بها التدريبات التي اكتسبها القائد كي تؤهله لمنصب القيادة حيث يشترط لوصول رجل الادارة إلى مراكز المستويات العليا الحصول على قدر من التدريب.

10- **الصفات السياسية** : يقصد بها الحاسة السياسية لدى القائد، أساس اشتراط هذه الصفة هو الارتباط الشديد بين الإدارة والسياسة " المقدرة على العمل بكفاية في وضع سياسي معين ".

11- **القدرة على مواجهة تحديات الواقع** : التعامل مع غير المتوقع وغير الروتيني من الأعمال، ومواجهة الأزمات غير المتوقعة.

وهنا يتصف القائد الرياضي الناجح بأنه يعمل جادا على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني لتكوين الرؤيا الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من الطلبة والمؤسسة التعليمية.

ومن هذا المنطلق فإن الأدوار التي لابد أن يقوم بها القائد الرياضي هي:

1- **التعاطف (Empathy)** : أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين وأن يضع نفسه مع المرؤوسين ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وأهدافها ونحو زملائهم ونحو القيم التنظيمية.

2- **الإدراك الذاتي (Self Awarense)** ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون. إن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين.

3- الموضوعية (Objectivity): وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقليا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين. وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

من كل ذلك يتضح بأن قائد القرن الحادي والعشرين لابد أن يتمتع بالقدرات التالية:

1- الرؤية vision

2- التفكير الإبداعي والابتكار Creative and innovative thinking (عباس، 2004)

لقد برزت تساؤلات عديدة فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية المعاصرة وهذه التساؤلات ترتكز على دور الإدارة تجاه الأفراد فيها. هل هو دور المسيطر الذي لا يراعي الجانب الإنساني أم هو الدور الذي يلبي الحاجات البشرية للأفراد والعاملين؟ هل أنها تستهلك العاملين فيها وبعد ذلك تستغني عن خبراتهم التراكمية ومحاولة إنهاء خدماتهم.

هذه الأسئلة مهمة في تسليط الضوء على حجم وقوة ونفوذ المؤسسات التعليمية المعاصرة فهي تختلف من بلد لبلد حيث يشهد القرن الحادي والعشرين نموا غير اعتيادي في قطاع التعليم لأنه الأساس لكل بناء حضاري. لذلك اهتمت هذه المؤسسات بالتعليم والعلم الذي يبنيه ويرفعه المعلم.

ولقد أفادت بعض الدراسات عن أن شخصية مدرس التربية الرياضية لها تأثير كبير على النمو الاجتماعي والعاطفي للتلاميذ فإذا أراد معاونتهم فعليه أن يدرك أهمية أن يكون

حساسا تجاه الصعوبات التي تواجههم وأن يتعامل معهم كأفراد منفصلين ومختلفين عن بعضهم البعض (جلون، 1994).

وقد أشار جلون (1994) إلى ما اتفق عليه العديد من العلماء في المجالات القيادية على ضرورة توفر المواصفات التالية في القيادة وهي. مواصفات فطرية. مواصفات اجتماعية، مواصفات علمية، مواصفات عقلية... مواصفات نفسية ومواصفات تتعلق بالخبرة، حيث أن تضافر وتوفر هذه المواصفات فيما بينها واندماجها سيوفر ويعطي المجتمع مدرسا وقائدا أفضل.

أما قرآننا الكريم. فيتجلى قوله تعالى في وصفه للقائد والقيادة في أكثر من موضع ومناسبة وموضحا الأسس القيادية الصحيحة التي لم يتوصل إليها أي وصف حيث وصف الله تعالى رسول هذه الأمة وخير جيل الثقلين (محمد ص) بأوصاف قيادية نذكر منها على سبيل المثال الأيات الكريمة التالية:

((وإنك لعلى خلق عظيم)) القلم آية 4.

((ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر)). آل عمران آية 159.

((ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن)) النحل آية 125.

الإبداع الفني:

تطرق البحث الى التعريف بكل من الابداع الاداري والفني ووجوب الاهتمام الكافي بهما ، لكن هناك بعض المؤسسات التي ركزت على الإبداع الفني اكثر من الإداري ونـتج عن ذلك فجوة أثرت سلبا على أداء المنظمات، وقد كشفت الدراسات والأبحاث أن الإبـداع الإداري يشجع على الابداع الوظيفي، في حين أن الإبـداع الفنـي لا يشـجع بالضـرورة الإبداعات الإدارية (حريم، 2004)

ونظرا لارتباط السلوك القيادي الإبداعي بموضوع الكفايات التدريسية فينبغـي طرح تساؤل فحواه:

ما هي الكفايات المهنية اللازمة لمدرس التربية الرياضية بشكل عام ؟

أوردت كامل وأخريات، (2002) مجموعة من الكفايات المهنية اللازمة لمدرس التربية الرياضية قامت الباحثة بتلخيصها على النحو التالي :

أولا :الكفايات التدريسية.

- القدرة على الإعداد والتخطيط للدرس.
- تحديد أهداف الدرس بوضوح والتنويع فيها.
-عرض المهارة بطريقة علمية سليمة.
- إثارة دافعية التلاميذ تجاه الموضوع المراد تعليمه
-القدرة على استخدام الوسائل التعليمية.
- ربط مادة التعلم في واقع الحياة الخارجية
- القدرة على مراعاة حاجات التلاميذ.
- التقويم الجيد للدرس.
-القدرة على إدارة النشاط الداخلي والخارجي للمدرسة والتشجيع على الإبداع والابتكار.

ثانيا : الكفايات العلمية.

- الحصول على المؤهل العلمي التربوي.
- استيعاب الفلسفة التربوية للمجتمع.
- الاهتمام بالاطلاع على الدوريات والجديد في تخصصه.
- أن يكون صاحب رأي مستند لدراسة علمية.
- استخدام جيد للغة العربية والأجنبية.
- الحصول على الدرجات العلمية العليا.

ثالثا : الكفايات المهنية.

- أن يتحلى بالمرح وحسن المظهر والذكاء والصبر والحزم وان يحتـرم فرديـة التلميـذ ويشعره بالحب، والقدرة على ضبط النفس وشخصه نموذج يحتذى به.
- أن يمتاز بصفة القيادة والروح الرياضية، ويحترم القرارات الخاصة بالعمل.

رابعا :الكفايات الأخلاقية والتربوية.

- الرضا عن المهنة بشكل عام.
- منتميا للوطن والمجتمع ويحترم مهنة التدريس والعامين بها.
- أن يعمل بروح التربية الحديثة في التعاون والحرية بحيث يكون أبا قبل أن يكون معلما

رسوخ الجانب العقيدي والإيمان بالأديان السماوية وتقديم الخدمات التطوعية.

وقد أورد أبو حليمة (2004) سمات القائد الرياضي الناجح من خلال العديد مـن الدراسات السابقة لعل أهمها ما يلي:

-**الثبات الانفعالي:** يعتبر التحكم في الانفعالات من الأهمية بمكان القائد (المـدرب) الناجح حتى يستطيع إشباع الهدوء والاستقرار في نفوس اللاعبين وحتى يستطيع أن يعطـي

تعليماته ونصائحه وقراراته للاعبين بصورة واضحة ونبرات هادئة وخاصة في مواقف المنافسات الرياضية ذات الطابع الانفعالي العنيف والضغوط النفسية العالية.

وكثيرا ما يصادف المدرب الرياضي العديد من المواقف العصيبة سواء في عمليات التدريب الرياضي أو المنافسات الرياضية والتي تتطلب من المدرب الرياضي ضبط النفس وكبح جماحها والسيطرة على انفعالاته، إذ أن سرعة الانفعال والغضب والنرفزة والعصبية وسرعة التقلب والحدة من العوامل التي تسهم في الإضرار البالغ بالعمل التربوي الرياضي للمدرب وتساعد على التأثير السلبي لنفوذ وسلطة المدرب

- **التناغم الوجداني والتعاطف (المشاركة الاجتماعية) : يقصد بالتناغم الوجداني** (Empathy) إحساس وإدراك المدرب الرياضي لما يحس به اللاعب وتفهم انفعالاته وتقديره لما يعانيه، وليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على حفزهم لإخراج أحسن من عندهم.

- **القدرة على اتخاذ القرار:** أي قدرة المدرب على اتخاذ القرار بسرعة وخاصة في مواقف المنافسة المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واختيار بديل محدد بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية أو انفعالية.

كذلك يرى Politis (2004) أن الأسلوب القيادي المتمحور حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم ودعمهم واعطائهم قدر كبير من الحرية والاستقلالية هو الأساس لإيجاد مناخ مناسب يساعد العاملين على الإبداع والابتكار.

وقدرة المدرب الرياضي على سرعة ملاحظة مواقف التدريب أو المنافسة الرياضية والحكم عليها بطريقة موضوعية، وكذلك القدرة على سرعة اتخاذ قرار بتنويع أو تغيير

التصورات الخططية أو سرعة التعرف على مكمن الخطأ في الأداء كلها عوامل هامة مرتبطة بالقدرة على اتخاذ القرار.

وليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل أن يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

- **الثقة بالنفس:** إن المدرب الرياضي الذي يتميز بثقته في نفسه وفي قدراته وفي معلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزا قويا بين اللاعبين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاتهم والثقة بالنفس تساعد المدرب الرياضي على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء اللاعبين دون حساسية مفرطة.

كما أن المدرب الرياضي الواثق من نفسه لا يظهر عليه التردد أو القلق أو التوتر في المواقف غير المتوقعة ويستطيع بسهولة إبراز وجهة نظر اللاعبين وإقناعهم بها.

- **تحمل المسؤولية:** (القائد) المدرب الرياضي الناجح يكون مستعدا لتحمل المسؤولية في جميع الأوقات وخاصة في حالات الفشل، ويسعى إلى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الآخرين، ومحاولة مواجهة الأسباب التي أدت إلى مثل هذه الحالات.

وتحمل المسؤولية تتطلب قوة الإرادة من المدرب الرياضي وشجاعة المواجهة للأخطاء الناجمة ومحاولة بذل الجهد لتصحيح هذه الأخطاء:

- **الإبداع:** إن القدرة على الابتكار واستخدام العديد من الوسائل الحديثة والمبتكرة أثناء التدريب الرياضي، وكذلك التشكيل المتنوع للبرامج التدريبية والقدرة على إبراز أنواع متجددة ومبتكرة في مجال عملية التدريب الرياضي تعتبر من بين أهم العوامل التي تظهر قدرة المدرب الرياضي على الإبداع.

وإن الروتينية في إصدار التوجيهات أو فـــي تشـــكيل أنـــواع الأداء الحركـــي أو الخططي لا تساعد على تنمية الإبداع وتطوير قدرات ومهارات اللاعبين فالمدرب الرياضي الناجح مبدع ومبتكر والمدرب الرياضي غير الناجح روتيني وتقليدي.

- **المرونة:** يقصد بها تمييز المدرب الرياضي النـــاجح بالقـــدرة علـــى تحقيـــق الأهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف، وإمكانية استخدام أكثر من وســـيلة لتحقيـــق الهدف وعدم الجمود أو النمطية أو الإصدار على طريقة واحدة وعدم تغييرها بالرغم مـــن فشلها في تحقيق الأهداف. لذلك المدرب الناجح يتفاعل مع الأحداث بطريقة واقعية ولـــيس بطريقة مثالية أو رومانسية أو خيالية.

- **الطموح:** المدرب الرياضي الطموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيـــد مـــن التفوق في ضوء الأسس الموضوعية بالتالي يسعى إلى دفع وحفز لاعبيه بشـــتى الوســـائل الإيجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى، كذلك يتميز بالمثابرة والإصـــرار وعـــدم فقـــد الأمل في تحقيق الهدف النهائي ولا يستسلم بسهولة ويسعى نحو تطـــوير نفســـه وتطـــوير قدراته ومعلوماته ويتمسك بأهدافه بغض النظر عن قيمة الوقت والجهد ولا يقنع بمكاســـبها الحالية ولكن يسعى لبذل المزيد من المكاسب في ظل الإمكانات المتاحة.

- **القيادة:** أي قدرة المدرب الرياضي على التوجيه والتأثير في سلوك اللاعبين وقدرته على التنسيق والترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التوصل إلـــى تطـــوير مستوى وقدرات ومهارات الفريق واللاعبين إلى أقصى درجة كـــذلك قدرتـــه علـــى حفـــز اللاعبين، ونقدهم أحياناً أو إيقاع بعض العقوبات عليهم في التوقيـــت المناســـب والمـــدرب

الرياضي الذي يتسم بسمة القيادية يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه وينفذون توجيهاته عن طيب خاطر ويثقون في قدراته على قيادتهم ورعايتهم.

من هذا كله ندرك أن لمعلم التربية الرياضية واجبات ودوراً هاماً بالمدرسة ولا يقتصر هذا على تدريس الحصص بل ينطلق إلى أكثر من ذلك وفي مجالات مختلفة بالمدرسة لذلك هناك واجبات يجملها (زغلول، السايح محمد 2004) فيما يلي:

1. الإشراف على النظام بالمدرسة:

يساهم مدرس التربية في الرياضة في المدرسة بحفظ النظام وذلك من خلال الإشراف على ما يلي:

طابور المدرسة– الشرطة المدرسية – نظام الحكم الذاتي بالمدرسة – دخول التلاميذ المدرسة والخروج منها – عدم نزول التلاميذ أثناء تدريس حصص المواد المختلفة إلى فناء المدرسة – عدم وجود تلاميذ في المدرسة بعد انتهاء اليوم المدرسي.

2. الإشراف على الرحلات المدرسية:

تلعب الرحلات المدرسية دوراً هاماً في ربط التلاميذ بالبنية والتعرف على الأماكن المختلفة ولذا كان لا بد من مساهمة معلم التربية الرياضية في ذلك حيث أنه يعتبر من الشخصيات القيادية بالمدرسة والتي تستطيع التحكم بالتلاميذ ويمتلك من الوسائل الترويحية ما يجعلهم يشعرون بالسعادة أثناء الرحلات.

3. خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة:

يمكن لمعلم التربية الرياضية المساهمة في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة وذلك عن طريق عمل معسكرات لتلاميذ المدرسة خلال أيام العطلات يتم فيها تشجير الشوارع وتنظيمها كذلك يمكن للمدرس أن يقوم بوضع برامج لرفع مستوى اللياقة البدنية لأولياء أمور الطلبة وأهالي المنطقة المحيطة بالمدرسة وتنظيم محاضرات وندوات لهم تتناول محاربة السموم والمخدرات والتدخين وأهمية ممارسة الأنشطة الرياضية، ولكن يجب عليه أن يضع في اعتباره تقاليد وحدود البيئة المحيطة بالمدرسة.

4. ميزانية التربية الرياضية بالمدرسة:

يجب أن يكون المعلم على أن يكون ملماً بميزانية النشاط الرياضي بالمدرسة وكيفية توزيعها على الأنشطة الرياضية المختلفة بالمدرسة – كذلك يجب أن يضع المعلم في اعتبار أنه يستطيع أن يوظف جزء من ميزانية المدرسة لأنشطة المواد الثقافية الخاصة بالتربية الرياضية داخل المدرسة وجزء آخر لتوجيه أنشطة التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم.

5. الاشتراك في مجلس الآباء:

يجب أن يشترك المعلم في مجلس الآباء وأن يستفيد من ذلك في توضيح أهمية التربية الرياضية للآباء والدور الذي تلعبه الأنشطة الرياضية في خدمة التلاميذ ويستطيع من خلال العلاقات الإيجابية مع أهالي التلاميذ في مجلس الآباء أن يحثهم على المساهمة في إعداد ملاعب المدرسة وشراء الأدوات الرياضية للتلاميذ.

6. الإشراف على تنظيم وإدارة المعسكرات: يجب أن يكون معلم التربية الرياضية ملما الإلمام التام بتنظيم وإدارة المعسكرات من خلال معرفة ما يلي:

1- أنواع المعسكرات

2- أغراض المعسكرات

3- الإعداد للمعسكرات

7- وضع برامج التربية الرياضية بالمدرسة: في حال عدم وجود برنامج تربية رياضية في المدرسة، يقوم معلم التربية الرياضية بوضع برنامج عام للتربية الرياضية وتوزيع ذلك البرنامج على السنوات الدراسية مع مراعاة الناحية الأفقية والرأسية أثناء توزيعه.

8- استخدام القياس والتقويم: تلعب وسائل القياس والتقويم دورا هاما في التعرف على تحقيق أهداف وأغراض أي برنامج للتربية الرياضية بالمدرسة وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج.

9- تدريب الفرق الرياضية في المدرسة: حيث يقوم المدرس بتدريب الفرق المدرسية التي تشترك في النشاط الخارجي. ويضع في اعتباره أن يضع سجلاً لكل طالب اضافة الى وضع خطة التدريب على مدار العام – تحديد أيام ومواعيد التدريب.

لقد حاولنا هنا توضيح مدى قدرة معلم التربية الرياضية المبدع على المساهمة بايجابية في نطاق التربية الوطنية وغرس القيم في نفوس الطلاب ورفع الكفاءة لديهم من خلال التفكير الابتكاري الذي يقود إلى الإبداع ومن خلال تنمية ورعاية المواهب المكتشفة من خلال إبداعاته الإدارية والوظيفية في المدرسة.

لذا فان هذا يتطلب من مدرس التربية الرياضية أن يراعي في سلوكه التدريسي داخل حصته . التركيز على مشكلات طلابه ومجتمعه وعلى القضايا الجدلية، وخلق جو من إثارة التفكير والديمقراطية والتعاون والعمل في مجموعات، وتهيئة المواقف المناسبة لتنمية التفكير، وكذلك توفير الإمكانات اللازمة.

نموذج الدراسة

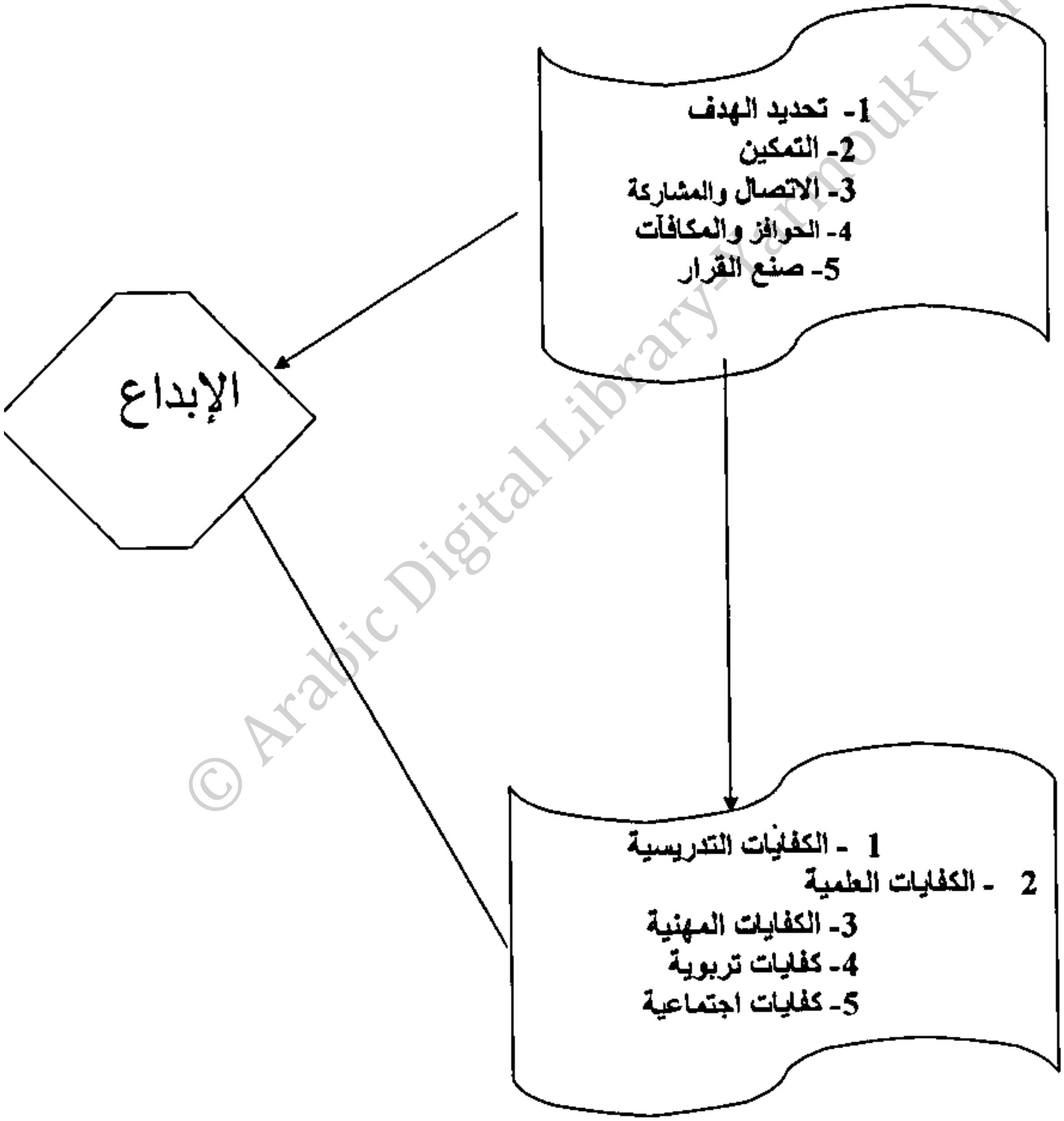
بالنظر إلى ما تقدم سابقا واعتمادا على الأدبيات المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري والوظيفي، وجدت الباحثة أن هناك عوامل تساعد على خلق بيئة تدعم الإبداع وتنميه لدى العاملين، فالإبداع يمثل احد أهم الركائز التي تعتمد عليها مؤسساتنا التعليمية اليوم لتحقيق النجاح والاستمرار.

وقد حددت الباحثة جانبين أساسيين يدعمان عملية تحقيق وتنمية الإبداع في المؤسسات التعليمية. ويحتوي كل جانب من هذه الجوانب على عدد من العناصر وهي :.

- **جانب الإبداع الإداري:** ويشمل تحديد الهدف، التمكين، الاتصال والمشاركة، الحوافز والمكافآت، وصنع القرار. وقد استقت الباحثة هذه العناصر من الدراسات والأدبيات الخاصة بالإبداع والقيادة المبدعة، ومن هذه الدراسات (شتات، 2003، بكار، 1988،2002, Amabile، Quinn 1990، Politis2004).

- **جانب الإبداع الوظيفي ويشمل** : الكفايات التدريسية والعلمية والمهنية والتربوية و الكفايات الاجتماعية وقد اعتمدت الباحثة في تحديد هذه الجوانب على العديد من الدراسات والمراجع منها (الفاعوري، 2004، كامل واخريات ، 2002، ابوحليمة، 2004).

ويوضح الشكل التالي، النموذج العام للدراسة والذي يظهر صور الابداع الاداري والوظيفي ومدى ارتباطها بالإبداع ومساهمتها في تنميته لدى مدرسي التربية الرياضية. كما تسعى الباحثة لمعرفة مدى تأثر هذه الجوانب ببعض المتغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة للمدير والمعلم، وكذلك التعرف الى مدى توفر هذه الخصائص لدى مدرس التربية الرياضية



صور الابداع الاداري والوظيفي

ثانياً: الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات الى قسمين عربية وأجنبية وسوف يتم استعراض الدراسات العربية أولا ومن ثم يتم استعراض الدراسات الأجنبية التي تناولت الموضوع:

أولا الدراسات العربية :

أجرى مخامرة والدهان (1988) دراسة بعنوان العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة الأردنية تم فيها اختيار عينة عشوائية مكونة من (180) عاملا في مختلف المستويات الإدارية في 40 شركة أردنية وتوصلت إلى النتائج التالية : أن الشركات الأردنية لا تشجع على الابتكار طالما أنه لا يخرج عن نطاق الشركة وأن العاملين يعتقدون أن الإبداع لا يتعارض مع العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع الأردني. وأن الشركات الأردنية لا تقدم حوافز مادية ومعنوية وأن الخوف من الفشل والخوف من رفض الأفكار من أهم العوامل التي تعيق الإبداع. ولذلك يعتبر العاملون أن في الإبداع حل للمشكلات الإنتاجية والتسويقية في شركاتهم وإشباعا لحاجاتهم النفسية.

في دراسة قامت بها الدهان (1989) في الأردن بعنوان "الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة " وهي دراسة نظرية اتبعت المنهج التاريخي التحليلي وقدمت إطارا نظريا لظاهرة الإبداع من حيث، مفهومه، أهميته،والاتجاهات العلمية لدراسته. ووصفها بأنها مجموعة من البيانات انتظمت بصورة عشوائية، أشارت الباحثة إلى نتائج بعض الدراسات الميدانية الخاصة بالإبداع، وركزت على ما يتعلق منها بالمنظمة، واقترحت اتباع منهج النظم (مدخلات، عمليات، مخرجات) لإدارة المتغيرات التي كشفت عنها تلك

الدراسات، وكمثال على تلك المتغيرات، دوافع الشخص المبدع وسماته وبيئته العلمية الإبداعية ذاتها، والناتج الإبداعي، كما أوضحت الباحثة الدور الذي يمكن للمنظمة ان تقوم به في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين فيها وتشجيعهم.

- كما أجرى أبو فارس (1990) دراسة بعنوان " الإبـداع الإداري لـدى العـاملين فـي المؤسسات العامة الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين لدى عشرة مؤسسات عامة، وتكونت العينة من (230) موظفا استخدمت الاستبانة كـأداة لجمـع البيانات، ومن نتائجها : أن العاملين في هذه المؤسسات يتمتعون بدرجة عالية من الإبـداع بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، وكذلك أن الحوافز المادية والمعنوية مهمـة في تشجيع العاملين على الإبداع.

- **وأجرى همشري** (1993) دراسة بعنوان " معوقات الإبداع لـدى العـاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن" هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحـول دون ظهور القدرات الإبداعية للأفراد في عينة مكونة من (100) موظف يعملون في المكتبـات المتخصصة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعتبر أهم معوقات الإبداع لدى العـاملين مرتبة حسب الأهمية: مقاومة التغيير، قلة الحوافز المادية والمعنوية، ارتفاع تكاليف العمليـة الإبداعية، عدم توفر مقاييس واضحة للإبداع، القوانين والأنظمة. كذلك توصـلت الدراسـة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس ونوع المؤسسة والتخصص والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والعمر وبين معوق القوانين والأنظمة.

- **أجرى عوامله** (Awamleh ,1994) دراسة ميدانية بعنوان الإبداع الإداري في منظمات الخدمة المدنية في الأردن هدفت إلى قياس العلاقة بين الابداع الإداري (متغير

تابع) وبين كل من العمر والجنس والمستوى التنظيمي ومدة الخبرة (متغيرات مستقلة)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على (24) وزارة و (8) أقسام مركزية، والذي يضم (839) مديرا في مختلف المستويات التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (420) مديراً وقد خلصت إلى النتائج التالية :

1- يوجد مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى المديرين في منظمات الخدمة المدنية بلغت (3,4) من درجة الموافقة العليا (5).

2- سجلت (13) فقرة لقياس الإبداع الإداري من الإجمالي (15) متوسطا تراوح بين (3) و(4) وقد تلائم ذلك مع النتيجة السابقة.

3- هناك علاقة ارتباط عكسية بين الإبداع الإداري وكل من العمر والمستوى التنظيمي ومدة الخدمة.

4- وهناك علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وكل من المستوى التعليمي والجنس.

أجرى طلافحة (1995) دراسة بعنوان "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات المساهمة الأردنية حيث بحثت الدراسة تأثير النمط القيادي على الإبداع الإداري . وتألفت عينة الدراسة من (174) مديرا من مختلف المستويات الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- يدرك المدراء في الشركات المبحوثة أهمية الإبداع ودوره في تطوير الشركات

2- يعمل المدراء في هذه الشركات على تبني الإبداع وتشجيعه.

3- وجودعلاقة إيجابية ودالـة إحصـائيا بـين إدارة الفريـق وبـين الإبـداع الإداري في حين كانت العلاقة سلبية بين الإدارة المتساهلة والإبداع الإداري.

4- نسبة المدراء الذين يديرون شركاتهم بنمط إدارة الفريق حوالي (39%).

- **أجرى عبد الفتاح** (1995) دراسة بعنـوان مهـارات التفكيـر الإبـداعي وعلاقتها باتخاذ القرار . اعتمدت الدراسة على الأسلوب المكتبي لجمع البيانات وكان مـن أهم نتائجها : انه من الواجب تحسين المناخ العام وجعله اكثر انفتاحـا وتبـادلا للخبـرات والأراء. كذلك تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة للوهلة الأولى، إضافة إلى التخلص من الإجراءات الروتينيـة المعقـدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية. واستخدام متغيرات اجتماعية تساعد على خلـق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات اجتماعية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمـل وتسمح بالإبداع.

- **أجرى الطعامنه ويونس** (2001) دراسة هدفت بحث واقع الإبـداع فـي إطاره العربي وذلك من خلال تحليل آراء عينة عشوائية من القيادات الإدارية العاملـة فـي البيئة العربية. توصلت الدراسة إلى وجود دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطـار عربي، لكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها. كذلك أظهرت الدراسـة غيـاب مفهوم التمكين من التطبيق العملي وشيوع معيقات الإبداع التقليدية

وقد توصلت الدراسة إلى مدى استيعاب الموظفين لمناخ العمل يتناسب طرديا مع قابليتهم للابتكار ،كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن الموظفين الأكبر سـنا أبـدو اقتناعـا

بمناخ العمل واظهروا استعدادا اكبر للابتكار مما أظهره نظراؤهم من الموظفين الأصغر سنا . كذلك الأمر بالنسبة للموظفين الذكور الذين اظهروا قابلية أعلى للابتكار أكثر من زميلاتهم الموظفات .

أما أبو تايه (2002) فكان هدف دراسته ،تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن من خلال عينة مقدارها (434) مديرا وذلك باستخدام نموذج فرنشن ورافين المصمم في عام 1975 لمصادر قوة القائد ،وكذلك نموذج السلوك الإبداعي الفردي المتعدد الأبعاد الذي قدمه كلايسون وستريت عام (2001) . وتوصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن هناك بعض مصادر قوة القائد لها اثر واضح في تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين ،مثل قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة، بينما أنواع أخرى من مصادر هذه القوة الشرعية وقوة المكافآت لم يتبين لها أثر واضح في التأثير في السلوك تصل إلى حد التجذر ولم تصبح مكونا أساسيا من مكونات الثقافة الخاصة بالمنظمات التي تم دراستها. ومن النتائج الأخرى التي وصلت إليها الدراسة حاجة أصحاب المنشأة الصغيرة أو القائمين عليها للحماس لإدخال تغيرات واستخدام أساليب تنظيمية من شأنها أن تشجع جو الريادة المؤسسية.

- **وهدفت دراسة الجديتاوي** (2002) الى التعرف على آراء المدراء في القطاع الحكومي في محافظات شمال الأردن عن مدى توفر محفزات الإبداع ومعوقاته ومدى توفر خصائص الإداري المبدع. كما هدفت التعرف على مدى وجود فروقات إحصائية فيما بينها تعزى لمتغيرات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، بحيث اختار الباحث

جميع الإداريين في ذلك القطاع ، والنتائج عبرت عن مدى توفر محفزات الأبـداع بدرجـة متوسطة، وخصائص

الإداري المبدع بدرجة متوسطة ولم يكن هناك فروقات في مدى تـوفر خصـائص الإداري المبدع تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، والمحافظة.

قامت خطاطبة (2002) بدراسة هدفت إلى قياس مستوى الإبـداع الإداري لـدى المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، وهل هناك فروق في تصورات مدراء المدارس عـن مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الجنس، المنطقـة،) وأداة الدراسـة عبارة عن استبانه قامت بتصميمها بحيث تم التوصل إلى النتائج التالية : توفر

مظاهر الإبداع الإداري في مجال التوجيه، واتخاذ القرار، والتخطيط، وقد أوصت الباحثة أن يعاد النظر في اختيار مدير المدرسة على أسس دقيقة، والاهتمام بالبرامج التدريبية للقيادات التعليمية، والحرص على التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.

- **في دراسة أجرتها شتات** (2003) بعنوان دور إدارة الموارد البشـرية فـي تحقيق الإبداع المؤسسي كان الهدف منها بحث مدى تـوفر ممارسـات المـوارد البشـرية الإبداعية (الاختيار،التحفيز، التدريب) في البنوك التجارية القطرية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر كل من خصائص القيادة الإدارية المبدعة. ولتحقيـق الهـدف اسـتخدمت الباحثة الاستبانة وكان من ابرز النتائج، توفر عوامل الثقافة المبدعة بشكل جيد، فـي حـين كانت ممارسات التحفيز تمارس بدرجة متوسطة .

ثانياً :الدراسات الأجنبية

-هدفت الدراسة التي أجرتها ويتاكر (Whitaker, 1976) التعرف إلى العلاقة بين إبداع المعلم والتحصيل الأكاديمي والإنجازات الإبداعية لدى الأطفال وقد تكونت عينة الدراسة من (6) معلمين و (130) طالبا من طلبة الصف الرابع الابتدائي وقد استخدمت في الدراسة أداتان هما: اختبار تورانس واختبار أيوا للتحصيل، وقد كشفت الدراسة عما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النسبة المئوية للتفكير المتشعب ولصالح الذين درسهم معلمون ذوي إبداع مرتفع. بينما لا يوجد فروق ذات دلالة بين الذكور والإناث في الإبداع الشكلي أو اللفظي أو بين الذكور ذوي الإبداع المرتفع والمنخفض، في حين ظهرت مثل هذه الفروق ذات الدلالة عند الإناث.

أما دراسة مكورد (Mc cord ، 1977) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين إبداع المعلم وقدرته على تحديد الطلبة المبدعين والتعرف عليهم . وتكونت عينة الدراسة من (21) المعلمين و(400) طالبا، استخدم اختبار تورانس للتفكير الإبداعي نموذج (أ) لكل من المعلمين والطلبة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الدقة في التنبؤ عند المعلم وتحديد الطلبة المبدعين، فقد وجد ان معاملات الارتباط لمتغيرات الإبداع كانت منخفضة وسالبة.

كما قام ميلغرام (Milgram 1979) بدراسة هدفت إلى إدراك سلوك المعلمين تجاه الطلاب الموهوبين وغير الموهوبين، تكونت عينة الدراسة من(459) طفلا،

وتم استخدام مقياس تصنيف (spot) ومقياس الذكاء (Milta) واختبار آخر يقيس التفكير الإبداعي، وقد أظهرت الدراسة التقييم المرتفع من قبل الطلبة لسلوك معلميهم الإبداعي.

- أجرى كل من جيرجوفينش ورايت (Gerjovich and wright ،1988) دراسة هدفت إلى الوقوف على العلاقة بين فلسفة التعليم لدى معلمي المدارس الأساسية من ناحية، وسلوكاتهم تجاه التعليم الإبداعي من ناحية أخرى إضافة إلى تأثير الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، والخبرة التدريسية، ونظرة المعلم إلى المدرسة واتجاهاته نحو التعليم الإبداعي، وقد تكونت عينة الدراسة من (78) معلما من معلمي المدارس الابتدائية، وقد خلصت إلى النتائج التالية: أنه يوجد علاقة بين فلسفة المعلم واتجاهاته نحو التعليم الإبداعي كما أنه يتوفر لدى المعلم الحديث في التعليم وضع فلسفي أو فكري أكثر انسجاما مع التعليم الإبداعي في المعلم التقليدي . وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة بين فلسفة المعلم وسلوكاته نحو التعليم الإبداعي باختلاف الجنس والعمر والدرجة العلمية والخبرة التدريسية.

- وقد أجرى جونسون (Johnson,1990) المشار إليه في القضاة (1996) ، دراسة حول جانبين من جوانب التفكير أحداهما نوعي والآخر كمي، حيث تؤكد هذه الدراسة على أن هذين النوعين من التفكير يشكلان معا التفكير الإبداعي الذي هو الشكل الطبيعي للفكر الإنساني، لان الإنسان يولد القدرة على التفكير النوعي، أما التفكير الكمي فيبدأ نموه من الإنسان، ودلت الدراسة على أن غالبية الممارسات التعليمية العادية والراهنة تتركز على تطوير مهارات التفكير الكمي وتنشيط مهارات التفكير الإبداعي.

- بالإضافة إلى انه في عام(1990) قامت كوين Quinn بدراسة بعنوان دعم الإبداع في موقع العمل حيث سلطت الضوء على دور مقاومة التغيير لدى العاملين في تأخير او ظهورالإبداع في المنظمة، ثم عرجت الباحثة على دور المشرفين في دعم الإبداع وتنميته لدى العاملين، كما أوردت الباحثة مجموعة من الممارسات والعوامل التي تشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين، ومن هذه الممارسات : الحوافز والمكافآت، الإشادة بالمبدعين وتوفير الموارد والدعم اللازم لإكمال العملية الإبداعية، تمكين العاملين واعطائهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أن الأمان الوظيفي يعزز من الشعور بالانتماء ويزيد من الإبداع.

- قام كل من أمابايل وسينسبا (Amabile and Sensabaugh ، 1992) بدراسة ميدانية حول الإبداع في المنظمات، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الإبداع سلبا أو إيجابا في المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك من المعوقات التي تحد من الإبداع تتمثل في عدم توفر المكافآت الملائمة للإبداع، غياب الحرية في تحديد طريقة تحقيق الأهداف، وغياب الدعم الإجماعي داخل المنظمة.

- وبهدف تحديد العلاقة بين سلوك المعلم وخصائصه على مهارات التفكير الناقد لدى طلبة المرحلة المتوسطة، قام كيف (Cave ,1993) بدراسة تكونت عينتها من (5) معلمين وطلبتهم، طبق على المعلمين بطاقة الملاحظة المتعلقة بالسلوك التدريسي للمعلم، أما الطلبة فطبق عليهم اختبار للتفكير الناقد، ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين نوعية سلوك المعلم التدريسي، وبين تنمية مهارة التفكير الناقد لدى طلبتهم.

-قام كيم(Kim ، 1993) بدراسة هدفت إلى التعرف على الفـروق بـين الـذكور والإناث في القدرة على التفكير الابتكاري، حيث قام الباحث بتطبيق اختبار تورانس للتفكيـر الابتكاري على عينة مكونة من (193) طالبا وطالبة من الصفين الحادي والثاني عشر موزعين إلى (92 طالباً) و (101 طالبة) في إحدى المدارس الثانوية في كوريا، وقـد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في القدرة علـى التفكير الابتكاري ولصالح الإناث.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، من الممكن ملاحظة أن مفهوم الإبداع لا يزال حديثا في الدراسات العربية ، حيث تتجه معظم الدراسات إلى وصف العوامل المؤثرة على الإبداع ومعوقاته مثل (الدهان،1988. الجديتاوي،2002. همشري،1993) . وقد توصلت معظم هذه الدراسات على قلتها، إلى أن هناك العديد من المعوقات الثقافية والاجتماعية والإدارية التي تحد من وجود الإبداع في المنظمات العربية، وهذا ما قد يضع حاجزا أمام مفاهيم تطوير الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فتتجه معظمها إلى المنهج الاستكشافي في دراسة اثر السلوك الإبداعي على الأداء بالنسبة للطلبة والموظفين، وكذلك العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجابا في تطوره مثل (Whitaker,1976.Cave,1993.) وتشير بعض هذه الدراسات إلي انه من الواجب وضع برامج وخطط واضحة لتطوير الإبداع لدى العاملين، ومع ذلك فان الدراسات التي تناولت سلوك المدرسين الإبداعي الإداري والوظيفي ما زالت قليلة جدا.

أخيرا فانه من المؤمل أن يكون الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية قد حقق مبتغاة من حيث التعرف على الموضوعات ذات الارتباط بموضوع الدراسة، سواء من حيث المنهجية أو الموضوعات التي تطرقت إليها، مما أغنى الموضوع وأثرى الأدبيات المرتبطة به.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج البحث ومجتمع الدراسة وعينتها، ويتناول أدوات جمع البيانات التي استخدمتها الباحثة في الدراسة، وكيف تم تطويرها واختبار صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني ، ففي الجانب النظري استخدمت الباحثة اسلوب المسح الشامل للاطلاع على الكتب والمراجع والمصادر والدراسات السابقة المتوفرة في بناء الخلفية النظرية المتعلقة بجوانب الابداع الاداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية .أما الجانب الثاني فهو جانب ميداني ،اعتمدت فيه الباحثة على المنهج الوصفي المسحي والذي يتضمن استخدام الاسلوب المسحي لجمع البيانات بواسطة الاستبانة والعمل على تحليلها احصائيا للخروج بإجابات منطقية وموضوعية .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات المدارس الحكومية التي يتواجد فيها معلمين للتربية الرياضية في محافظة اربد للعام الدراسي 2008/2007، وقد بلغ عددهم (372) مديرا ومديرة، يتبعون لسبع مديريات للتربية في المحافظة، استناداً للتقرير

الإحصائي الصادر عن مديريات التربية والتعليم للعام الدراسي 2008/2007 والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس والمديرية.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس والمديرية لعام 2007 / 2008

الرقم	المديرية	عدد المدراء	عدد المديرات	المجموع
1-	تربية اربد الأولى	51	62	113
2-	اربد الثانية	27	28	55
3-	مديرية اربد الثالثة	17	19	36
4-	مديرية تربية الرمثا	25	26	51
5-	مديرية الأغوار الشمالية	20	20	40
6-	مديرية تربية الكورة	9	8	17
7-	مديرية تربية بني كنانة	29	31	60
	المجموع	178	194	372

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع المدراء والمديرات في مدارس محافظة اربد، والتي تحتوي فقط على معلمين للتربية الرياضية والبالغ عددهم (372)، بحيث تم توزيع الاستبيانات من خلال البريد الموجود في مديريات التربية، وقد تم استعادة (211) استبانة تم استثناء ثلاثة منها لعدم استكمال البيانات وبقيت (208) استبانات تمثل عينة الدراسة منها (103) مدراء و (105) مديرة موزعين على (208) مدارس والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها .

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

الرقم	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
1-	الجنس	ذكور إناث	103 105	%49،5 %50،5
2-	المؤهل العلمي	دراسات عليا بكالوريوس دبلوم	59 131 18	%28،4 %63 %8،6
3-	سنوات خبرة المدير	من 1الى 5 سنوات اكثر من 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر	12 10 186	%5،8 %4،8 %89،4
4-	سنوات خبرة المعلم	من1-5 سنوات اكثرمن 5-10 10سنوات فأكثر	70 25 113	%33،7 %12 %54،3

أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتصميم مقياس يحتوي على (80) فقرة يدل كل منها على مظهر واحد للسلوك الإبداعي (الإداري والوظيفي) لمدرسي التربية الرياضية، وتمت صياغة خمس استجابات لكل موقف من تلك المواقف وهي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق، أعارض، أعارض بدرجة كبيرة) تحتسب نقاطها على التوالي(5،4،3،2،1).

أما بالنسبة لمظاهر السلوك الإبداعي التي يقيسها المقياس هي :.

الجانب الإداري :

1- تحديد الهدف.

2- التمكين.

3- الاتصال والمشاركة.

4- الحوافز والمكافآت.

5- صنع القرار.

الجانب الوظيفي :

1- الكفايات التدريسية.

2- الكفايات العلمية.

3- الكفايات المهنية.

4- كفايات تربوية .

5- كفايات اجتماعية .

* المعاملات العلمية لأداة الدراسة :

صدق الأداة.

لكي تتحقق الباحثة من صدق المحتوى للمقياس المستخدم في الدراسة، قامت بعرضه على (6) من المحكمين من ذوي الخبرة وهم أعضاء هيئة تدريس في بعض الجامعات الأردنية وذلك لإبداء الرأي حول مدى ملائمة الفقرات في المقياس لأغراض الدراسة من حيث الصياغة والمضمون واللغة، ولتحديد مدى ملائمة المجالات الواردة فيها لأغراض الدراسة.

ثبات الأداة :

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي (الثبات بين الفقرات) بطريقة كرونباخ ألفا ويبين الجدول التالي ثبات الأداة في الجانب الإداري والوظيفي والأداة ككل.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي

الجانب	معامل الثبات كرونباخ ألفا
الجانب الإداري	0.97
الجانب الوظيفي	0.98
الأداة ككل	0.988

يتضح من الجدول ان معامل الثبات الداخلي بين الفقرات مرتفع ومقبول لغايات البحث العلمي .

متغيرات الدراسة :

تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية :

1- جنس المدير وله مستويان هما:

- ذكر

- أنثى

2- المؤهل العلمي وله3 مستويات :

- دراسات عليا

- بكالوريوس

- دبلوم

3 - خبرة المدير ولها 3 مستويات :

أ) 1- 5 سنوات

ب) اكثر من 5 – 10 سنوات

ج) 10 سنوات فاكثر

4 - مستوى خبرة المدرس ولها 3 مستويات :

- 1 - 5 سنوات

- أكثر من 5-10 سنوات

- 10 سنوات فأكثر

ولاغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات أفراد العينة ، تم استخدام التدريج التالي لمتوسطات تقديراتهم على مجالات وفقرات أداة الدراسة .

- مستوى إبداعي من (1- 1.79) (ضعيف جداً).
- مستوى ابداعي من (1.80-2.59) (ضعيف).
- مستوى إبداعي من (2.60- 3.39) (متوسط).
- مستوى ابداعي من (3.40 – 4,19) (عالي)
- مستوى ابداعي من (4,20- 5) (عالي جداً).

خطوات تطبيق الدراسة.

قامت الباحثة لإجراء هذه الدراسة بإتباع الخطوات التالية بعد ان تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للمقياس المستخدم لأغراض هذه الدراسة.

1- قامت الباحثة بمخاطبة عميد كلية التربية الرياضية للحصول على خطاب رسمي موجه لوزير التربية والتعليم (مديرية البحث والتطوير التربوي) للحصول على إذن توزيع الاستبيان لمدراء المدارس من خلال مديريات التربية.

2- قامت الباحثة بعد ذلك بتوزيع الاستبيانات من خلال البريد الوجود في مديريات التربية على أفراد عينة الدراسة، بإرفاق إذن خطي موثق من التربية موضحاً فيه جميع متطلبات الدراسة وأهميتها.

3- بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (372) استبانه، في حين بلغ عدد الاستبيانات المستردة (211) أي بنسبة (56،7) من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة.

4- بعد ذلك قامت الباحثة بمراجعة وتدقيق كافة الاستبانات، حيث تم استبعاد (3) استبانات لم تستوفِ شروط الإجابة، وقد بلغ مجموع الاستبانات النهائية والمستكملة لكافة الشروط (208)استبانات أي بنسبة مئوية (55،91 %) من العدد الكلي للاستبانات الموزعة.

5- قامت الباحثة بالدمج بين فئتي (الدكتوراه والماجستير) لتصبح فئة واحدة على النحو التالي (دراسات عليا) .

6- أخيراً قامت الباحثة باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) بواسطة الحاسب الالكتروني، وذلك لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها إحصائيا.

المعالجات الإحصائية:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة بالإجابة على تساؤلاتها وتبعا لتصميم الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات.

1- **الإحصاء الوصفي** (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) .

2- **معامل الثبات كرونباخ ألفا** لإيجاد ثبات الدراسة للجانب الإداري والوظيفي والأداة ككل.

3- **اختبار ت (t.Test)** للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين المتغيرات الإحصائية تبعا لمتغير الجنس.

4- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وذلك لدراسة الفروق في مستوى الإبداع الإداري والوظيفي تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات خبرة المدير، وسنوات خبرة المدرس.

5- اختبار (توكي) للمقارنات البعدية لمعرفة لصالح من تكون الفروق في الأوساط تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الجانب الإداري.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الابداع الاداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس التي ينتمون إليها.

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وخبرة المدير والمدرس على مستوى الابداع الاداري والوظبفي لدى مدرسي التربية الرياضية ومن اجل تحقيق الأهداف السابقة تم الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال عرض النتائج متبوعا بالمناقشة لكل تساؤل على حدة.

عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما مستوى الابداع الاداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد؟. وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، للأداة ككل والجانب الإداري والوظيفي، ثم تفصيل المحاور كل على حدة فكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الإبداع الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2-	التمكين	3,95	0,71	1
1-	تحديد الهدف	3,82	0,67	2
5-	صنع القرار	3,74	0,81	3
3-	الاتصال والمشاركة	3,68	0,75	4
4-	الحوافز والمكافآت	3,65	0,75	5
	الكلي	3.77	0,67	

يبين الجدول رقم (4) أن المحور رقم (2) التمكين، قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3,95) وانحراف معياري مقداره (0,71)، وجاء المحور رقم تحديد الهدف (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3,82) وانحراف معياري (0,67)، وفي المرتبة الثالثة المحور رقم (5) بمتوسط حسابي مقداره (3,74) وانحراف معياري(0,81) ، أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب المحور رقم (3) الاتصال والمشاركة بمتوسط

حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,75) ، وفي المرتبة الأخيرة المحور رقم (4) الحوافز والمكافآت بمتوسط (3,65) وانحراف معياري (0,75).

والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الإبداع الوظيفي مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الإبداع الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3-	الكفايات المهنية	3,81	0,83	1
5-	الكفايات الاجتماعية	3,80	0,82	2
4-	الكفايات التربوية	3,79	0,78	3
2-	الكفايات العلمية	3,73	0,81	4
1-	الكفايات التدريسية	3,68	0,80	5
	الكلي	3,76	0,76	

يظهر الجدول أعلاه أن المحور رقم (3) الكفايات المهنية، احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3,81) وانحراف معياري (0,83) والمرتبة الثانية كانت للمحور

رقم (5) الكفايات الاجتماعية بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,82) أما المرتبة الثالثة فكانت للمحور رقم (4) الكفايات التربوية بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,78) والمرتبة الرابعة كانت من نصيب المحور رقم (2) الكفايات العلمية بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,81) وفي المرتبة الأخيرة المحور رقم (1) الكفايات التدريسية بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,80).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدراء المدارس على فقرات محاور الدراسة، حيث كانت على النحو الآتي :

المحو الأول في الجانب الإداري : تحديد الهدف :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المحور والجدول رقم (6) يوضح ذلك :

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدراء المدارس على فقرات المحور الأول (تحديد الهدف) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3-	اعتقد أن مدرس التربية الرياضية لديه رؤية واضحة لمتطلبات عمله.	4,06	0,88	1
4-	يؤمن برسالته كمعلم يسعى لتحقيق رسالة سامية ونبيلة بجودة عالية.	4,00	0,89	2
8-	يعتبر معلم التربية الرياضية أن الارتقاء بالعمل مسؤولية مشتركة.	3,94	0,91	3
2-	يشجع الطلبة على تطبيق أفكارهم الإبداعية	3,91	0,91	4

	وتجريبها دون الخوف من الخطأ.			
-5	من خلال الأفكار المبدعة التي ينفذها يعمل على تغيير ايجابي لصالح المدرسة.	3,88	0,97	5
-7	لديه القدرة علـى تحديـد نقـاط القـوة والضعف بالنسبة لمتطلبات عمله.	3,84	0.91	6
-1	يقوم مدرس التربية الرياضية بالتمهيـد للدرس بمقدمة تثير تفكير الطلبة.	3,82	0,93	7
-6	يهـتم بكثـرة الأنشـطة دون الاهتمـام بنوعيتها ونتائجها	3,13	1,16	8

يبين الجدول رقم (7) أن الفقرة رقم (3) قد احتلت المرتبة الأولـى مـن حيـث المتوسطات الحسابية، وذلك بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,88) وقد نصت الفقرة " اعتقد ان مدرس التربية الرياضية لديه رؤية واضحة لمتطلبات عملـه :والتـي تـم تصنيفها بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبـة الثانيـة بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري (0,89) وصنفت أيضا بدرجة عالية والتـي تنص على ان معلم التربية الرياضية " مؤمن برسالته كمعلم يسعى لتحقيق رسـالة سـامية ونبيلة" بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة كانت الفقرة (8) بمتوسـط حسـابي (3,94) و انحراف معياري (0,91) والتي تنص " يعتبر معلم التربية الرياضية ان الارتقـاء بالعمـل مسؤولية مشتركة ,وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسـط حسـابي (3,91) وانحراف معياري (0,91) وتنص " يشجع الطلبة على تطبيق افكارهم الابداعية وتجريبهـا دون الخوف من الخطأ . والمرتبة الخامسة للفقرة (5) بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,97) ، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (7) بمتوسط (3,84) وانحراف (0.91) ، والمرتبة السابعة للفقرة (1) بمتوسط (3,82) وانحراف (0.93) والتي تـنص "

يقوم مدرس التربية الرياضية بالتمهيد للدرس بمقدمة تثير تفكير الطلبة " وصنفت بدرجة عالية أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم (6) والتي تنص على انه "يهتم بكثرة الأنشطة دون الاهتمام بنوعيتها ونتائجها "، وذلك بمتوسط حسابي (3,13) وانحراف (1,16) بدرجة متوسطة.

المحور الثاني : التمكين :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة على فقرات هذا المحور والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على فقرات المحور الثاني (التمكين) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3-	يقوم مدرس التربية الرياضية بتدريب الفرق المدرسية التي تشترك في مختلف النشاطات (الداخلية والخارجية)	4.16	0.92	1
2-	يساهم بحفظ النظام في المدرسة من خلال توزيع الأدوار	4.03	0,88	2
4-	يعمل على الإعداد للبطولات التي تنظمها مديرية التربية والتعليم	4,03	0,95	2
1-	يثق الجميع بقدرته على قيادتهم ورعايتهم	3,96	0,89	4
6-	يثق مدير المدرسة بقدراته دون الحاجة إلى مراقبته	3,96	0,96	4

8-	يتمتع بلباقة وقدرة منطقية في الرد على التساؤلات المطروحة حول فكرة ما	3,87	0,89	6
7-	مدرس التربية الرياضية قادر على تبني بعض الأفكار المبدعة وتنفيذها	3,82	0,96	7
5-	لديه القدرة على ضبط انفعالاته في اغلب المواقف	3,78	0,95	8

يتضح من الجدول السابق ان الفقرة رقم (3) قد احتلت المرتبة الاولى من حيث المتوسطات الحسابية، وذلك بمتوسط حسابي (4,16) وانحراف معياري(092) والتي نصت على ان مدرس التربية الرياضية "يقوم بتدريب الفرق المدرسية التي تشترك في مختلف النشاطات (الداخلية والخارجية) وقد صنفت بدرجة عالية. أما الفقرة الثانية فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط (4,03) وانحراف (0,88) والتي نصت " انه يساهم بحفظ النظام في المدرسة من خلال توزيع الأدوار" وصنفت أيضا بدرجة عالية. وفي نفس المرتبة جاءت الفقرة (4) لكن بانحراف معياري (0.95) ونصها يعمل على الاعداد للبطولات التي تنظمها مديرية التربية والتعليم " وصنفت بدرجة عالية ، وفي المرتبة الرابعة كانت الفقرة (1) ونصها (يثق الجميع بقدرته على قيادتهم ورعايتهم " بمتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.89) ،اما الفقرة (6) جاءت في المرتبة نفسه ولكن بانحراف معياري (0.96) ،والمرتبة السادسة كانت الفقرة (8) بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.89) ونصها " يتمتع بلباقة وقدرة منطقية في الرد على التساؤلات المطروحة حول فكرة ما " ،والفقرة (7) في المرتبة (7) ومتوسطها الحسابي (3.82) وانحراف (0.96) ونصها " مدرس التربية الرياضية قادر على تبني بعض الافكار المبدعة وتنفيذها ، وفي

المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط (3,78) وانحراف (0,95) والتي تنص على انه" لديه القدرة على ضبط انفعالاته في أغلب المواقف وكذلك صنفت بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد.

المحور الثالث: الاتصال والمشاركة:

أيضا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة على فقرات هذا المحور والجدول الآتي يبين ذلك:.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على فقرات المحور الثالث (الاتصال والمشاركة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
-5	لا يجد معلم التربية الرياضية صعوبة في الاتصال مع المدير والزملاء والطلبة والمجتمع المحلي	4,06	0,98	1
-6	معلم التربية الرياضية متعاون مع الجميع بكافة الأشكال والطرق	4,01	0,97	2
-4	يشجع على التواصل الاجتماعي بين الزملاء بطرق مختلفة	3,78	1,00	3
-7	يكلف الطلبة المبدعين للقيام ببعض الأعمال داخل المدرسة لاستغلال إبداعاتهم	3,70	0,95	4
-1	يساهم في خدمة المدرسة والبيئة المحيطة بإقامة لقاءات ودية ومشتركة	3,66	1,01	5
-8	ينافس الزملاء في إيجاد وطرح أفكار تطويرية مبدعة وخلاقة	3,56	0,98	6
-3	يشارك في المعسكرات الكشفية والتي تنمي التفكير الإبداعي لدى الطلبة	3,42	1,13	7

8	0,99	3,27	يضع برامج توعوية وإرشادية للطلبة وأولياء الأمور وأهالي المنطقة	-2

يلاحظ من الجدول أن الفقرة رقم (5) قد احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري (0,98) والتي تنص على أن معلم التربية الرياضية" لا يجد صعوبة في الاتصال مع المدير والزملاء والطلبة والمجتمع المحلي، وصنفت بالدرجة العالية. أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,97) والتي تنص"أن معلم التربية الرياضية متعاون مع الجميع بكافة الأشكال والطرق" وتم تصنيفها أيضا بدرجة عالية، وفي المرتبة الثلثة جاءت الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف (1.00) ونصها " يشجع على التواصل الاجتماعي بين الزملاء بطرق مختلفة " ، وفي المرتبة الرابعة الفقرة (7) بمتوسط (3.70) وانحراف (0.95) والتي تنص (يكلف الكلبة المبدعين للقيام ببعض الاعمال داخل المدرسة لاستغلال ابداعاتهم ، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (1) ومتوسطها الحسابي (3.66) وانحراف (1.01) ، والمرتبة السادسة للفقرة (8) بمتوسط (3.56) وانحراف (0.98) ونصها " ينافس الزملاء في ايجاد وطرح أفكار تطويرية مبدعة وخلاقة "، وفي المرتبة السابعة الفقرة (3) بمتوسط (3.42) وانحراف (1.13) ونصها " يشارك في المعسكرات الكشفية والتي تنمي التفكير الابداعي لدى الطلبة " وصنفت بدرجة عالية ايضا أما آخر الفقرات فكانت رقم (2) بمتوسط حسابي (3,27) وانحراف معياري (0,99) والتي نصها "يضع برامج توعية وإرشادية للطلبة وأولياء الاموروااهالي المنطقة، وصنفت بدرجة متوسطة حسب التصنيف المعتمد .

المحور الرابع: الحوافز والمكافآت:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة على فقرات هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على فقرات المحور الرابع (الحوافز والمكافآت) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5-	يعزز إبداعات الطلبة إعلاميا من خلال الإذاعة المدرسية تقديرا لجهودهم	3,77	1,03	1
1-	يشجع الطلبة على الأداء وبذل الجهد دون حثهم	3,76	1,01	2
3-	يحفز الطلبة على تقديم عدد متنوع من المحاولات للوصول إلى انتاجات جديدة	3,74	0,90	3
6-	يشرك الطلبة المبدعين في البرامج التربوية التي تنظمها مديرية التربية والتعليم	3,74	1,03	3
2-	يعزيز الأفكار الجديدة التي يطرحها الطلاب	3,73	0,89	5
8-	يستمر في دعم جهود الطلبة المختلفة والتي تتطلب تفكيرا إبداعيا على الرغم من عدم تقدير الآخرين لجهوده	3,59	1,06	6
4-	يقدم الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المبدعين على أفكارهم وأدائهم	3,47	1,04	7
7-	عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من الطلبة لا يعمل على معاقبتهم وحرمانهم	3,42	1,04	8

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن الفقرة (5) قد احتلت أعلى مرتبة بمتوسط حسابي مقداره (3,77) وانحراف معياري (1,03) ونصت أن معلم التربية الرياضية " يعزز إبداعات الطلبة إعلاميا من خلال الإذاعة المدرسية تقديرا لجهودهم "، وقد صنفت بدرجة عالية أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفقرة (1) بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري (1,01) وكان نصها "يشجع الطلبة على الأداء وبذل الجهد دون حثهم وقد صنفت بدرجة عالية أيضا، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (3) بمتوسط (3.74) وانحراف (0.90) ونصها "يحفز الطلبة على تقديم عدد متنوع من المحاولات للوصول الى انتاجات جديدة " وفي نفس المرتبة الفقرة (6) لكن بانحراف معياري (1.03) وصنفت ايضا بدرجة عالية ،وفي المرتبة الخامسة الفقرة (2) بمتوسط (3.73) وانحراف (0.89) ونصها " يعزز الافكار الجديدة التي يطرحها الطلاب " وفي المرتبة السادسة الفقرة (8) بمتوسط (3.59) وانحراف (1.06) وجاءت بدرجة عالية وفي المرتبة السابعة الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.04) ونصها "يقدم الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المبدعين على افكارهم وادائهم ، والمرتبة الأخيرة من بين الفقرات هي الفقرة (7) والتي تنص " عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من الطلبة لايعمل على معاقبتهم وحرمانهم وذلك بمتوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري(1,04) وقد صنفت بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد.

المحور الخامس: صنع القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد العينة على فقرات هذا المحور والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على فقرات المحور الخامس(صنع القرار) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6-	يحترم الطلبة قراراته لثقتهم بعدله	3,89	0,95	1
2-	يمتلك القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه الطلبة	3,79	0,94	2
3-	يشارك الجميع في أفكارهم لاتخاذ القرار المناسب	3,76	0,99	3
7-	يتميز معلم التربية الرياضية باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	3,76	0,96	3
4-	يساعد الطلبة المبدعين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وحل المشكلات	3,75	1,00	5
1-	يهتم بالمعارات القيادية للطلبة المبدعين ويوظفها لخدمة المدرسة	3,74	1,02	6
8-	في المواقف المختلفة تكثر البدائل لكنه يختار الأنسب في المواقف الحرجة	3,71	0,95	7
5-	يتخذ القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله الآخرون	3,59	1,05	8

يظهر الجدول رقم (11) أن الفقرة (6) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3,89) وانحراف معياري (0,95) وتنص الفقرة على أن معلم التربية الرياضية " يحترم الطلبة قراراته لثقتهم بعدله " وقد صنفت بدرجة عالية. أما المرتبة الثانية فكانت الفقرة (2) والتي تنص "يمتلك القدرة على حل المشكلات التي تواجه الطلبة "

بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,94) وأيضا صنفت بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة جائت الفقرة (3) بمتوسط (3.76) وانحراف (0.99) ونصها " يشارك الجميع أفكارهم لاتخاذ القرار المناسب" ، والفقرة (7) في المرتبة (3) أيضا بمتوسط (3.67) وانحراف (0.96) وقد نصت " يتميز معلم التربية الرياضية باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب " ، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.00) وصنفت بدرجة عالية، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (1) بمتوسط (3.74) وانحراف (1.02) ونصها " يهتم بالمهارات القيادية للطلبة المبدعين ويوظفها لخدمة المدرسة ، اما المرتبة السابعة كانت الفقرة (8) بمتوسط (3.71) وانحراف (0.95) وصنفت بدرجة عالية وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (5) وهي "يتخذ القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله الآخرون، وقد صنفت بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد. وذلك بمتوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري (1,05) .

المحور الأول في جانب الإبداع الوظيفي "الكفايات التدريسية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة على فقرات هذا المحور والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على فقرات المحور الأول (الكفايات التدريسية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
7-	يعامل الطلبة كلّ حسب قدراته ومهاراته (يراعي الفروق الفردية)	3,86	0,99	1
1-	يبدأ دروسه باستثارة حماس الطلبة	3,83	0,98	2
3-	لديه القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لمتطلبات عمله	3,74	0,93	3
2-	يوفر المصادر والوسائل التعليمية التي تسهل العملية التعليمية بذكاء	3,68	0,92	4
8-	يعطي الطلبة المبدعين برامج تدريبية تتحدى قدراتهم البدنية والعقلية	3,68	1,06	4
6-	يربط المواد التعليمية ببعضها البعض "العملية التكاملية "	3,61	1,02	6
5-	يكيف الأفكار الإبداعية في المواقف الحياتية المختلفة	3,58	0,96	7
4-	يستخدم أساليب تدريسية إبداعية متمثلة في حل المشكلات والاستكشاف الموجه	3,54	0,99	8

يتضح من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم (7) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (0,99) وتم تصنيفها بالدرجة العالية، وكانت تنص أن معلم التربية الرياضية " يعامل الطلبة كلّ حسب قدراته ومهاراته (يراعي الفروق الفردية)".أما في المرتبة الثانية فكانت الفقرة (1) والتي تنص " يبدأ دروسه باستثارة حماس

الطلبة " وذلك بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,98) وقد صنفت بدرجة عالية أيضا، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (3) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.93) والتي نصها " لديه القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لمتطلبات عمله " وفي المرتبة الرابعة الفقرة (2) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92) ، وفي نفس المرتبة الفقرة (8) لكن بانحراف معياري (1.06) وهما بدرجة عالية ، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (6) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02) ،اما المرتبة السابعة فقد كانت للفقرة (5) بمتوسط (3.58) وانحراف معياري (0.96) ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي تنص " يستخدم أساليب تدريسية إبداعية متمثلة في حل المشكلات والاستكشاف الموجه، وقد صنفت أيضا بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد.

المحور الثاني : الكفايات العلمية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة على فقرات هذا المحور والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على فقرات المحور الثاني (الكفايات العلمية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2-	يجيب عن كل الأسئلة في مجال تخصصه	3,84	0,96	1
1-	يسعى نحو تطوير نفسه وقدراته ومعلوماته	3,82	1,07	2

5-	معلم التربية الرياضية يعتبر أن تطوير الممارسات التربوية أمرا غير مستحيل	3,77	0,92	3
4-	يتميز معلم التربية الرياضية بمستوى علمي ومهارات عالية في التعامل مع الجميع	3,75	0,99	4
8-	لديه القدرة على التعبير وصياغة الأفكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينها	3,75	0,96	4
6-	يقدم معلومات ومعارف متجددة	3,67	1,02	6
7-	يستخدم اللغة للتعبير عن الأفكار وتحويلها إلى اداءات جديدة	3,67	0,98	6
3-	يقدم اقتراحات إبداعية تعمل على تحسين العملية التعليمية والتي تساهم في تميز المدرسة	3,63	1,05	8

يوضح الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (2) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (0,96) والتي تنص على أن معلم التربية الرياضية" يجيب عن كل الأسئلة في مجال تخصصه " وتم تصنيفها بدرجة عالية، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي تنص " يسعى نحو تطوير نفسه وقدراته ومعلوماته "وذلك بمتوسط حسابي (3,82) وانحراف معياري (1,07)، وتم تصنيفها أيضا بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (5) بمتوسط (3.77) وانحراف (0.92) والتي تنص "معلم التربية الرياضية يعتبر أن تطوير الممارسات التربوية أمرا غير مستحيل " ،وفي المرتبة الرابعة جائت الفقرة (4) بمتوسط (3.75) وانحراف (0.99) ، وفي نفس المرتبة الفقرة (8) لكن بانحراف معياري (0.96) والتي تنص " لديه القدرة على التعبير وصياغة الافكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينه " ، وفي المرتبة السادسة الفقرة (6) بمتوسط (3.67) وانحراف (1.02) ونصها "يقدم معلومات ومعارف متجددة " ، وفي

نفس المرتبة الفقرة (7) لكن بانحراف معياري (0.98) ، وآخر المراتب كانت للفقرة (3) والتي تنص "يقدم اقتراحات تعمل على تحسين العملية التعليمية والتي تساهم في تميز المدرسة وقد صنفت ايضا بدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (1,05) .

المحور الثالث : الكفايات المهنية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة على فقرات هذا الحور والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على فقرات المحور الثالث (الكفايات المهنية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5-	يمتلك ثقة عالية بنفسه	4,00	0,96	1
1-	يتميز معلم التربية الرياضية بالدافعية نحو التفوق	3,91	0,99	2
6-	يتميز معلم التربية الرياضية بالمرونة والقدرة على التكيف	3,91	1,02	2
4-	حيويته وحماسه تشجعان الطلبة على دوام المشاركة في النشاطات الرياضية المختلفة	3,84	1,06	4
3-	يتطلع دائما نحو التغيير والإبداع	3,81	1,03	5
2-	يتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون ويشجعهم	3,79	0,68	6
7-	يرتب أمور عمله ترتيبا منطقيا يساهم في عملية الإبداع الوظيفي لديه	3,64	1,00	7

8-	يمتلك القدرة على ربط الأجزاء المختلفة في وحدة واحدة لتصبح نسقا متكاملاً	3,64	1,01	7

يظهر الجدول أعلاه أن الفقرة (5) قد احتلت المرتبة الأولى لمتوسط آراء مدراء المدارس وذلك بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,96) والتي تنص على أن معلم التربية الرياضية "يمتلك ثقة عالية بنفسه " وقد صنفت بدرجة عالية. أما في المرتبة الثانية فكانت الفقرة (1) بانحراف معياري (0,99) ومتوسط حسابي (3,91) والتي تنص "يتميز معلم التربية الرياضية بالدافعية نحو التفوق " وكذلك الفقرة (6) والتي تنص "يتميز معلم التربية الرياضية بالمرونة والقدرة على التكيف لكن بانحراف معياري (1,02) وقد صنفتا بدرجة عالية. والفقرة (4) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.84) وانحراف (1.06) ونصها " حيويته وحماسه تشجعان الطلبة على دوام المشاركة في النشاطات الرياضية المختلفة ، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (3) بمتوسط (3.81) وانحراف (1.03) ،وفي المرتبة السدسة الفقرة (2) والتي نصها " يتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون ويشجعهم " ، وفي المرتبة السابعة الفقرة (7) بمتوسط (3.64) وانحراف (1.00) والفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة أيضا بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معيري (1,01) والتي تنص على انه " يمتلك القدرة على ربط الأجزاء المختلفة في وحدة واحدة لتصبح نسقا متكاملا وقد صنفتا أيضا بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد.

المحور الرابع : كفايات تربوية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة على فقرات المحور الرابع والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مدراء المدارس على المحور الرابع (كفايات تربوية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1-	يؤثر معلم التربية الرياضية في سلوك الطلاب وتوجهاتهم	3,97	0,88	1
6-	يتصف معلم التربية الرياضية بالصدق والنزاهة	3,91	0,99	2
4-	يعامل الآخرين بعدل ودون تحيز	3,83	0,99	3
5-	يهتم بتغيير السلوكيات غير المقبولة من الطلبة بأساليب متنوعة	3,81	0,90	4
3-	يوفر المناخ الديمقراطي الأمن الذي يمكن الطلبة من إطلاق ما لديهم من مواهب	3,75	0,91	5
2-	إذا حصلت مشكلة معينة، يعمل على البحث في اسبابهاالحقيقية محاولا حلها	3,72	0,99	6
8-	يتبادل ويتقاسم العمل مع الآخرين (معلمين وطلبة) لإنتاج أعمال متطورة	3,70	0,99	7
7-	يتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضه لمواقف تثير العصبية	3,68	1,01	8

يبين الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (1) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,88) والتي تنص " يؤثر معلم التربية الرياضية في

سلوك الطلاب وتوجهاتهم " وقد تم تصنيفها بدرجة عالية، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقــرة (6) بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,99) والتي نصها "يتصف معلم التربية الرياضية بالصدق والنزاهة " وصنفت أيضا بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقــرة (4) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.99) ونصها " يعامل الأخرين بعدل ودون تحيز " ، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقــرة (5) بمتوســط (3.81) وانحــراف (0.90) ، وقد صنفت بدرجة عالية ، أما المرتبة الخامسة فكانت من نصــيب الفقــرة (3) بمتوسط (3.75) وانحراف (0.91) ، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (2) بمتوسط (3.72) وانحراف (0.99) والتي نصها " إذا حصلت مشكلة معينة ،فإنه يعمــل علــى البحث في اسبابها الحقيقية " وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة (8) بمتوســط حســابي (3.70) وانحراف (0.99) ونصها "يتبادل ويتقاسم العمل مع الأخرين (معلمــين وطلبــة) لانتاج اعمال متطورة " وقد صنفت بدرجة عالية ، أما المرتبة الأخيرة فكانــت للفقــرة (7) والتي تنص " يتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضه لموقف تثير العصبية، وذلك بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (1,01) وتم تصنيفها بدرجة عالية .

المحور الخامس : كفايات اجتماعية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد العينــة علــى فقرات المحور الخامس والجدول التالي يبين ذلك

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء مدراء المدارس على المحور الخامس (كفايات اجتماعية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2-	يعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلاب	3,94	0,96	1
5-	يعمل على إشاعة جو من الثقة والمحبة والتعاون بين الجميع في المدرسة	3,90	1,05	2
8-	لديه القدرة على العمل بكفاية في الأوضاع والظروف المختلفة	3,87	0,91	3
4-	يعمل على اقامة علاقات فعّالة داخلية وخارجية بالنسبة لعمله	3,82	1,02	4
3-	يشجع الجميع على التواصل مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات والأدوار	3,78	0,93	5
1-	يمتلك الوسائل الترويحية مما يجعل الجميع يشعرون بالسعادة اثناء الرحلات المدرسية وغيرها	3,75	0,99	6
6-	لديه أفكار إبداعية واضحة تعكس اتجاهاته المستقبلية	3,70	0,96	7
7-	يتقبل آراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعارضة لرأيه حتى وان كانت بسيطة	3,66	0,96	8

يتضح من الجدول ان الفقرة (2) قد حصلت على اعلى المتوسطات بحيث كان وسطها الحسابي (3,94) وانحرافها المعياري (0,96) والتي تنص على أن معلم التربية الرياضية " يعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلاب " وتم تصنيفها بدرجة عالية، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (1,05) والتي نصها "يعمل على إشاعة جو من الثقة والمحبة والتعاون بين

الجميع في المدرسة " وصنفت أيضا بدرجة عالية ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقــرة (8) بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (1.02) ونصها "لديه القدرة على العمل بكفاية فـــي الاوضاع والظروف الختلفة " ،وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقــرة (4) بمتوســط (3.82) وانحراف معياري (1.02) ،أما المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة (3) بمتوسط (3.78) وانحراف معياري (0.93) ونصها "يشجع الجميع على التواصل مع بعضــهم الــبعض وتبادل الخبرات والادوار ، والمرتبة السادســة كانــت للفقــرة (1) بمتوســط (3.75) وانحراف (0.99) ، وقد صنفت بدرجة عالية . أما المرتبة السابعة فقد جاءت الفقــرة (6) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.96) والتي تنص " لديه أفكار إبداعيــة واضحة تعكس اتجاهاته المستقبلية ،وقد صنفت بدرجة عالية وفي المرتبة الأخيــرة الفقــرة (7) والتي تنص "يتقبل آراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعارضة لرأيــه حتــى وان كانــت بسيطة وذلك بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (0,96) وكــذلك تــم تصـــنيفها بدرجة عالية .

عرض نتائج التساؤل الثاني:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنــد (α =0.05) فــي مســتويات الابداع الاداري والوظيفي كما يراها المدراء لدى معلمي التربية الرياضية تعــزى لمتغيــر الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة للمدير والمدرس .

- فيما يخص هذا التساؤل قامــت الباحثــة بــإجراء اختبــار(ت) لمقارنـــة متوسطات استجابات الأفراد بين المجموعتين (الذكور والإناث) في جوانب الإبداع الإداري

والوظيفي وعلى الأداة ككل ، وأظهرت النتائج أنـــه توجـد فـروق ذات دلالـــة إحصـــائية عند(α = 0.5) في كلا الجانبين وكذلك الأداة ككل.

جدول (16)

نتائج تحليل اختبار (ت) للعينات المستقلّة للكشف عن الفروق في الجوانب الادارية والوظيفية والاداة ككل تبعا لمتغير الجنس

الجانب		الوســـط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الإداري	ذكور إناث	3،9 3،65	103 105	0،68 0،64	•2.76	0.006
الوظيفي	ذكور إناث	3،9 3،61	103 105	0،8 0،69	•3.06	0.003
الأداة ككل	ذكور إناث	3،91 3،63	103 105	0،73 0،64	•2.9	0.003

- دالّة عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

يظهر من الجدول أعلاه قيمة (ت) للفروق بين المجمـــوعتين ,حيـــث أن قيمتهـــا بلغت في الجانب الإداري (2،76) وفي الجانب الوظيفي (3،06) وقيمة (ت) في الأداة ككل (2،9)، وهذه القيم دالّة إحصائياً، مما يعني أن هناك فـــروق بـــين المجمـــوعتين تعزى لصالح الذكورحيث كان الوسط الحسابي للذكور أعلى منه لدى الاناث .

أما بالنسبة لتفحص أثر المؤهل العلمي على استجابات الأفراد قامـــت الباحثـــة بإجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كان هنـــاك فـــروق بين المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي، ويظهر الجدول التالي تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي في الجانب الإداري :

جدول (17)

تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي في الجانب الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	4،175	2	2،088	4،793	*0،009
داخل المجموعات	89،287	205	0،436		
كلي	93،462	207			

* دال عند مستوى الدلالة (α =0.05)

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة (ف = 4،793) وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) مما يعني أن هناك فروقاً بين المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي . ولفحص مصدر الاختلاف بين هذه المؤهلات، قامت الباحثة بإجراء مقارنة بعدية بينها، ويظهر الجدول التالي، المقارنة البعدية للفروق بين المتوسطات.

جدول (18)

اختبار توكي للمقارنة البعدية لمتغير المؤهل العلمي في الجانب الإداري

	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
دراسات عليا	-------	0،24	*0،5
بكالوريوس		------	0،26
دبلوم			-----

*دال عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

يتبين من اختبار الفروق بين المتوسطات أن مصدر الاختلاف كان بين حملة الدراسات العليا والدبلوم في الجانب الإداري.

ولبيان أثر المؤهل العلمي في جانب الابداع الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الاحادي والجدول التالي يبين ذلك :

جدول (19)

تحليل التباين الأحادي لبيان اثر المؤهل العلمي في جانب الإبداع الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2،986	2	1،493	2،627	0،75
داخل المجموعات	116،52	205	0،568		
كلي	119،507	207			

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ف = 2,627) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 = α) مما يعني انه لا توجد فروق في المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي في الجانب الوظيفي.

ولبيان أثر المؤهل العلمي على الاداة ككل تم أيضا استخدام تحليل التباين الاحادي والجدول التالي يبين ذلك :

جدول (20)

تحليل التباين الأحادي لبيان اثر المؤهل العلمي على الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3،507	2	1,753	3,674	0,27
داخل المجموعات	97،839	205	0,477		
كلي	101،346	207			

نلاحظ من هذا الجدول أن قيمة (ف = 3,674) وهذه القيمة غير دالة إحصـــائيا عند مستوى الدلالة (0.05 = α) مما يعني انه لا توجد فروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الأداة ككل.

ولتفحص أثر خبرة المدير في جانب الابداع الإداري على استجابات الأفراد، تـــم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كـــان هنـــاك فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المدير، ويظهر لنا الجدول التالي نتائج التحليل :

جدول (21)

تحليل التباين الأحادي لمتغير خبرة المدير في جانب الإبداع الإداري

مصدر التباين	مجمـــوع المربعات	درجـــات الحرية	متوســـط المربعات	قيمة ف	الدلالـــة الإحصائية
بين المجموعات	2،267	2	1،133	2،548	0،81
داخل المجموعات	91،195	205	0،445		
كلي	93،462	207			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (ف = 2،548) وهي قيمة غير دالّة إحصـــائيا عند مستوى الدلالة (0.05 = α) مما يعني انه لا توجد فروق بين المتوسطات تعزى لخبرة المدير في الجانب الإداري .

وأيضا لبيان أثر خبرة المدير في جانب الابداع الـــوظيفي اســـتخدم تحليـــل التبـــاين الاحادي والجدول التالي يبين نتائج التحليل :

جدول (22)

تحليل التباين الأحادي لبيان اثر خبرة المدير في جانب الإبداع الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3،474	2	1،737	3،068	0.049
داخل المجموعات	116،033	205	0،566		
كلي	119،507	207			

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (ف = 3،068) وهذه القيمة غير دالّة دلالة عملية اوظاهرة عند مستوى الدلالة (0.05 =α) مما يعني انه لا توجد فروق في المتوسطات تعزى لمتغير خبرة المدير.

وأيضا لبيان أثر خبرة المدير على الاداة ككل تم أيضا استخدام تحليل التباين الاحادي لمعرفة فيما اذا كان هناك فروق في المتوسطات. والجدول التالي يبين ذلك :

جدول (23)

تحليل التباين الأحادي لبيان اثر خبرة المدير على الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2,838	2	1,419	2,953	0,54
داخل المجموعات	98,508	205	0,481		
كلي	101,346	207			

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن قيمة (ف = 2,953) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 = α) مما يعني انه لا توجد فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المدير على الأداة ككل.

ولبيان أثر متغير خبرة المعلم في جانب الابداع الإداري على استجابات الأفراد استخدمت الباحثة أيضا تحليل التباين الأحادي لبيان فيما إذا كان هناك فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المعلم ويظهر الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (24)

تحليل التباين الأحادي لمتغير خبرة المعلم في جانب الإبداع الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0،268	2	0،134	0،394	0،745
داخل المجموعات	93،195	205	0،455		
كلي	93،462	207			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (ف= 0.394) وهي قيمة غير دالّة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05) مما يعني انه لا توجد فروق بين المتوسطات تعزى لخبرة المعلم في الجانب الإداري.

أما عن الجانب الوظيفي فقد تم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان اثر متغير خبرة المعلم في الجانب الوظيفي :

جدول (25)

تحليل التباين الأحادي لبيان اثر خبرة المعلم في الجانب الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0،557	2	0،278	0،480	0،62
داخل المجموعات	118،95	205	0،580		
كلي	119،507	207			

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيمة (ف = 0،480) وهذه القيمة غير دالّـة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05) مما يعني انه لا توجد فروق بـين المتوسـطات تعزى لخبرة المعلم في الجانب الوظيفي.

ولبيان أثر خبرة المعلم على الاداة ككل استخدمت الباحثـة أيضـا تحليـل التبـاين الأحادي (One way ANOVA) ، لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بـين المتوسـطات تعزى لمتغير خبرة المعلم ،على الاداة ككل .

جدول (26)

تحليل التباين الأحادي لبيان اثر خبرة المعلم على الأداة ككل

مصدر التباين	مجمـوع المربعات	درجات الحرية	متوسـط المربعات	قيمة ف	الدلالـة الإحصائية
بين المجموعات	0,393	2	0,197	0,4	0,671
داخل المجموعات	100,952	205	0,492		
كلي	101,346	207			

نلاحظ من الجدول ان قيمة (ف = 0,4) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مسـتوى الدلالة (α = 0.05) مما يعني انه لا توجد فروق بين المتوسطات تعزى لمتغير خبرة المعلم على الأداة ككل.

مناقشة نتائج التساؤل الأول :

الجانب الأول : (الإبداع الإداري) :

تبين من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ان محور التمكين قد احتل المرتبـة الأولى من بين محاور الإبداع الإداري وذلك بمتوسط حسابي (3,95) وانحـراف معيـاري (0,71) وقد صنّف بدرجة عالية بناء على التصنيف المعتمد. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى

أن هناك مواقف متعددة في مختلف متطلبات عمل مدرس التربية الرياضية، أدت إلى زيادة قدرته على الأداء والتصرف في معظم الأمور، مما جعله محل ثقة سواء من المعلمين او الزملاء او المدير وكذلك الطلبة. وهذا ما أكده أبو حليمة (2004) بان المدرب الواثق من نفسه لا يظهر عليه التردد أو القلق أو التوتر في المواقف غير المتوقعة، ويستطيع بسهولة إبراز وجهة نظره للاعبين وإقناعهم، ويذكر أيضا (Argyris ,1998) بان عملية التمكين لا تتحقق وتكون ناجحة وتؤتي ثمارها إلا بوجود الثقة والمعلومات والخبرة والمهارة .

أما في المرتبة الثانية فقد جاء المحور رقم (1) وهو" تحديد الهدف " بمتوسط حسابي (3,82) وانحراف معياري (0،71) وصنف بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تحديد الهدف من الأسباب التي تحفز الابداع لدى المدرسين، وهذا ما اكدته شتات (2003) في دراستها، بان لتحديد الهدف علاقة مباشرة وايجابية مع تحقيق الابداع المؤسسي، وكذلك يشير (Isakson et al(2001 إلى أن تحديد أهداف الأفراد والجماعات يعتبر من أهم الممارسات المطلوبة لحفز الابداع، وأن تحديد ووضوح الأهداف يؤثر بشكل مباشر على الابداع في داخل المؤسسة لأنه يساعد على تركيز جهود الأفراد العاملين فيها باتجاه معين.

وأيضا نلاحظ من الجدول (4) أن المحور (5) "صنع القرار " جاء في المرتبة الثالثة حسب التصنيف المعتمد، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواقف التي يتعرض المعلم لها في أثناء المنافسات أوالبطولات وبعض مواقف العمل قد يتطلب منه سرعة الاختيار من بين البدائل وبطريقة موضوعية . وهذا ما أكده (Politis (2004 بان الأسلوب القيادي المتمحور حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم ودعمهم

وإعطائهم قدر كبير من الحرية والاستقلالية هو الأساس لإيجاد مناخ مناسب يساعد العاملين على الإبداع والابتكار، وكذلك تؤكد الخطاطبة (2002) توفر مظاهر الإبداع الإداري ومنها اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس من وجهة نظرهم. وهنا ليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل ان يربط القرار المناسب في التوقيت المناسب.

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن محور الاتصال والمشاركة جاء في المرتبة الرابعة من بين محاور الابداع الإداري بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,75) وتم تصنيفه بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد، وقد أكدت الدراسة التي أجراها عبد الفتاح (1995) على ان من الواجب تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا لتبادل الخبرات وكذلك استخدام متغيرات اجتماعية تسهم في دعم وتطوير العلاقات والتي تسمح بالإبداع، كما أكد Van De Ven (1986) هذه العلاقة بحيث ان الأشخاص الذين لديهم القدرة على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأعمالهم سيكون لديهم القدرة على ربط الأشياء وبالتالي الحصول على صورة أكثر وضوحا للمشاكل والحلول لها. أيضا في دراسة kanter (1982)، التي خلصت إلى أن الابداع يزداد بزيادة الاتصال الفعّال وانسياب المعلومات داخل المنظمات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة ونتيجة لثقته بقدرة مدرس التربية الرياضية يستعين به في تنظيم كثير من النشاطات المدرسية والاحتفالات والبطولات .

أما عن المحور الأخير من حيث المتوسطات الحسابية في جانب الإبداع الإداري فقد احتله محور الحوافز والمكافآت وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3,65) وانحراف معياري (0,75) وقد تم تصنيفه بدرجة عالية،فمعلم التربية الرياضية الذي يتميز بدرجة

عالية من التحفيز قد يعكس ذلك عن طريق تحفيز الطلبة انفسهم و يشجع الطلبة، ويعزز الأفكار الإبداعية لديهم لان الحوافز تعتبر من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع. لذا يجب على القيادة المدركة لأهمية الإبداع إيجاد مثل هذا النظام وتفعيله لكي يؤتي الثمار المرجوة منه، ولان الحوافز تقسم إلى قسمين مادية ومعنوية فإن معلم التربية الرياضية يقدم بعضها للطلبة، فقد تطغى المعنوية على المادية رغم إنهما لا يقلا ن أهمية عن بعضهما البعض، فالحوافز المادية تلبي الحاجات النفسية وتشعر الفرد بالتقدير والاهتمام.

وهناك دراسات عديدة نوهت إلى الدور المهم الذي تؤديه الحوافز المادية والمعنوية واعتبرت أن الإشادة المستمرة بالمبدعين هي الأساس لدعم الإبداع، وان على القيادة معرفة طبيعة الحوافز التي تثير الإبداع لدى العاملين، فهناك أفراد يقدرون الحوافز المادية، في حين أن هناك أفراد آخرين تهمهم الحوافز المعنوية، وتثير الإبداع لديهم أكثر من غيرها (Quinn ,1990) . وهذا ما أكدته شتات (2003) بإشارتها إلى إن مكافأة الفرد على أفكاره الجديدة والجيدة تجعله يستمر في تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافئ فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط، إضافة إلى انشغال العاملين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنب العمل الإبداعي لأنه سيكلفه المزيد من الأعباء المادية.

جانب الإبداع الوظيفي :

وفي هذا الجانب تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على محاور هذا الجانب وسوف يتم مناقشة نتائج محاور هذا الجانب حسب المرتبة التي حصل عليها وقد صنفت جميعها بدرجة عالية.

احتل المحور رقم (3) "الكفايات المهنية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,83). و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلم التربية الرياضية منخرط في عمله ودائم المتابعة والتطوير في جميع متطلبات عمله حسب المستجدات التي تطرأ، وبناءً على كيفية تنظيم وترتيب أمور العمل الإداري والوظيفي. من هنا يمكن القول انه يتكيف مع مختلف الظروف ولديه القدرة على الاستمرار في الحماس ودوام المشاركة في النشاطات الرياضية المختلفة. وهذا ما أكدته كامل وأخريات (2002) في أن معلم التربية الرياضية يجب ان يمتاز بصفة القيادة والقدرة على ضبط النفس، ويحترم فردية التلميذ وشخصيته والإلمام بها بما يتوافق مع متطلبات المهنة.

وفي المرتبة الثانية جاء المحور رقم (5) " الكفايات الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,82)، ومن وجهة نظر الباحثة ان مشاركة المدرس في نشاطات مختلفة متعددة ومتنوعة تتطلب منه ان يكون قادراً على التكيف والمشاركة بروح رياضية عالية، إيمانا منه بالرسالة التي يرغب في تحقيقها، كذلك سعيه الدائم لايضاح ماهية الرياضة وأهدافها المختلفة وخاصة الاجتماعية والتي تعبر عن إحساسه وانفعالاته ومشاعره. وهذا ما أكده أبو حليمة (2004) في أن إحساس المدرب لما يحس به اللاعب وتفهم انفعالاته وتقديره لما يعانيه ليس بهدف التأثير عليه ولكن بهدف القدرة على حفزه لإخراج أحسن ما عنده.

أما فيما يتعلق بمحور" الكفايات التربوية" فتشير النتائج انه قد احتل المرتبة (3) من حيث المتوسطات الحسابية في جانب الابداع الوظيفي بمتوسط حسابي مقداره (3,79) وانحراف معياري (0,78). و تعزو الباحثة هذه النتيجة في ان معلم التربية الرياضية لديه القدرة الكافية على التأثير في سلوك الطلاب ,ويعتبر من أكثر المعلمين قرباً من الطلبة بحيث يتعامل مع الجميع دون تحيز لجانب على حساب الجانب الآخر وكذلك إيمانه ومعرفته وفهمه لخصائص المرحلة العمرية، والتجارب التي يمر بها الطالب، يجعله متمكناً ولديه القدرة على التصرف، وهذا ما أكده حريم (2004) في أن إبداع الجماعات يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرات ومساعدة بعضهم البعض.

وقد جاء المحور الثاني " الكفايات العلمية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3,73) وانحراف معياري (0,81) وتم تصنيفه بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد تعكس هذه النتيجة آراء مدراء المدارس في معلمي التربية الرياضية من حيث سعيهم نحو تطوير أنفسهم ومعلوماتهم، إضافة إلى تميزهم بمستوى علمي ومهارات عالية في التعامل مع الجميع كونهم يقومون بتقديم معلومات ومعارف متجددة فضلاً عن تقديم اقتراحات تعمل على تحسين العملية التعليمية، ،وهذا ما أكدته كامل (2004) نقلاً عن وليام كلارك William Clark بأن المدرس يعد مصمماً لبيئة التعلم، فهو فهو الذي يبتدع الأنظمة التعليمية والتربوية ويحدد الأهداف ويقرر الإستراتيجية التي يسير عليها المتعلم ليتم التفاعل بينه وبين معطيات هذه الموقف التعليمية لكي يتم التعلم، لذا يتطلب من مدرس التربية الرياضية ان يكون على مستوى عالٍ من الكفاية والمهارات العلمية.

وآخر المحاور في جانب الإبداع الوظيفي كان " الكفايات التدريسية " بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,80) وتم تصنيفه بدرجة عالية حسب التصنيف المعتمد وتعزو الباحثة حصول هذا المحور على المرتبة الأخيرة رغم تصنيفه بدرجة عالية، الى قلة توافر الإمكانات والوسائل التعليمية مما يحد من إبداع المعلم إضافة إلى تقيد غالبية المعلمين بالأسلوب التدريسي الكلاسيكي الذي قد لا يسهم في تحقيق أفضل النتائج.

وهذا ما تؤكده دراسة جيرجوفتش ورايت (1988) انه يتوافر لدى المعلم الحديث واتجاهاته نحو التعليم الإبداعي وضعٌ فلسفيٌ او فكريٌ أكثر انسجاماً مع التعليم الإبداعي من المعلم التقليدي ، وتعارضت هذه النتيجة مع الدراسة التي آجراها الطعامنة ويونس (2001) والتي بينت أن الموظفين الأكبر سنا وخبرة ابدوا اقتناعا بمناخ العمل واستعداداً اكبر للابتكار اكثر من الأصغر سناً وخبرة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثاني :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05 = α) في مستويات الابداع الاداري والوظيفي كما يراها المدير لدى معلمي التربية الرياضية تعزى للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمدير والمعلم.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05 = α) في الجانب الإداري والوظيفي والأداة ككل بين الجنسين ولصالح الذكور، وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة جيرجوفتش ورايت (Gerjovich & Wright 1988) حيث أظهرت عدم وجود فروق بين الجنسين. لكنها اتفقت مع الدراسة التي أجراها كيم، (Kim ،1993) التي تؤكد على وجود فروق بين الجنسين لكن لصالح الإناث، وعارضت هذه الدراسة النتائج التي أجراها همشري في دراسته (1993) في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين.

وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن هناك فروقاً بين المتوسطات تعزى لصالح الذكور لان المعلم يمكن أن يستخدم طرقاً تساعد على التحدي في إطلاق القدرات الابتكارية، واهتمام المعلم بنواحي متعددة ممسوحٌ التصرف بها من حيث النشاطات الداخلية والخارجية والأمور التنظيمية والعادات والتقاليد الاجتماعية التي تساعده على الانطلاق بحريّة اكبر، بخلاف بيئة الإناث المغلقة إلى حدٍ ما، حيث تلعب المحددات والظروف الاجتماعية دوراً كبيرا في الحد من دور المعلمات في هذا الجانب .

أما عن بيان اثر المؤهل العلمي على استجابات الأفراد في الجانب الإداري فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي انه توجد فروق بين المتوسطات

تعزى للمؤهل العلمي. وبعد إجراء اختبار توكي للمقارنة البعدية تبين ان مصدر الاختلاف كان بين حملة الدراسات العليا والدبلوم. وهنا تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة همشري (1993) في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وكذلك دراسة جيرجوفتش ورايت(1988) ودراسة الجديتاوي(2002) والتي خلصت إلى انه لا توجد فروق في مدى توفر خصائص الإداري المبدع تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- وقد تعزو الباحثة في انه توجد فروق في متوسطات الدرجات العلمية في جانب الابداعالاداري، بأنه كلما كانت هناك طموحات علمية متزايدة لحاملي شهادات الدراسات العليا فإنها تستطيع استيعاب الفلسفة التربوية للمجتمع وامتلاك الرأي المستند للدراسات العلمية والاستخدام الجيد للغة مما يرقى بالمؤهلين علمياً أكثر من غيرهم.

وقد اختلف الحال في اثر المؤهل العلمي في الجانب الوظيفي عن الإداري، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمؤهل العلمي. وقد تعزو الباحثة أن السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية هو أن نسبة حملة البكالوريوس هم النسبة الأكبر بحيث بلغت (63%) وقد تكون هنا وجهات النظر متقاربة نتيجة التوحد في المستوى الثقافي والعلمي، واتفقت هذه الدراسة مع همشري (1993) في انه لا توجد فروق بين المؤهل العلمي وبين معوقات الابداع ومظاهرها.

ولم يختلف الحال بالنسبة لأثر متغير المؤهل العلمي للمدير على الأداة ككل، فقد أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق في متوسطات المؤهل العلمي على الأداة

ككل، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النسبة الكبرى لأصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر كانت من حملة البكالوريوس. في هذه الحالة ربما يحملون التصور نفسه عن ماهية سلوكيات مدرس التربية الرياضية، مما أدى إلى وجود موقف مشترك نحو مهارات التفكير الإبداعي.

- وبالنسبة لبيان اثر متغير خبرة المدير على استجابات الأفراد في الجانب الإداري، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي انه لا توجد فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المدير، وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة العواملة (1994) في أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الابداع الإداري ومدة الخدمة. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة في أن النسبة الأكبر من المدراء كانت من أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات ، لذا كانت اتجاهاتهم متقاربة نتيجة وضوح دور معلم التربية الرياضية بالنسبة إليهم.

وبالنسبة لأثر متغير خبرة المدير على استجابات الأفراد في الجانب الوظيفي، فانه لا توجد فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المدير. وتتوقع الباحثة أن سبب هذه النتيجة النسبة المئوية للأفراد 10 سنوات فأكثر حيث بلغت (89,4%) وهذه النسبة تعني أن المدير لديه القدرة على إبداء الرأي الصواب حول سلوك المدرس الإبداعي، وعدم وجود ادني تفاوت في الرأي للاختلاف في النتيجة .

اما بالنسبة لأثر متغير خبرة المدير على الأداة ككل ، فقد أظهرت النتائج انه لاتوجد فروق بين المتوسطات تعزى لمتغير خبرة المدير. وقد يكون السبب في ذلك أن الابداع لدى مدرسي التربية الرياضية يتأثر بدرجة الدعم والمساندة التي توفرها لهم إدارة المدرسة وكذلك مدى الاستقلالية والفرص المتاحة لهم للتعبير عن ذاتهم وإبداء أرائهم دون

خوف أو تردد، وهذا ما اكدته دراسة (Cooper , 1979) في انه يجب إعطاء قدر كـافي من حرية الحركة واتخاذ القرار.

أما نتائج تحليل اثر متغير خبرة المعلم في جانب الابداع الإداري فقد أكـدت علـى عدم وجود فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المدير. وقد تعارضت نتيجة الدراسة مع مـا اكدته دراسة الطعا منة (2001) في أن الموظفين الأكبر سناً وأكثر خبرة ابـدوا اقتناعـا بمناخ العمل واستعدادا اكبر للابتكار أكثر من الأصغر سنا وأقل خبرة ، واتفقت الدراسة مع دراسة جيرجوفتش ورايت (1988) في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فلسـفة المعلم وسلوكياته نحو التعليم الإبداعي باختلاف الخبرة التدريسية.

أما خبرة المعلم وأثرها في الجانب الوظيفي فقد أشارت نتيجة الدراسة في انـه لا توجد فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المدرس. وتـرى الباحثـة أن مدرسـي التربيـة الرياضية ينخرطون ويمارسون المواقف والخبرات ذاتها تقريبا وبشكل مستمر وذلـك فـي جميع مستويات الخبرة ويتعرضون لنفس التجارب، مما يتيح الفرص للتدرب عليها، وهـذا يتفق مع دراسة ستيل (Stiles,1986) حيث أشارت النتائج إلى أن هناك تطورا ايجابيا في ممارسة القيادة بعد التدريب عليها، كما تتطور الثقة في النفس والقدرة على اتخاذ القرارات.

وأخيرا بالنسبة لخبرة المعلم وأثرها على الأداة ككل فقد بينت النتـائج انـه لا توجد فروق في المتوسطات تعزى لخبرة المعلم، واتفقت هذه النتيجة مع همشري (1993) في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة وبين معـوق القـوانين والأنظمة . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين في المدارس قد يقعون تحـت

نفس التأثير والمتطلبات المتعددة للتخصص بغض النظر عن خبراتهم التعليميـــة مـــا بـــين الأمور الإدارية والوظيفية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة استنتجت الباحثة ما يلي:

بالنسبة للسلوك الإبداعي الإداري والوظيفي والأداة ككل:

1- أن مستوى السلوك الإبداعي الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، ومن خلال وجهة نظر مدراء المدارس جاء في مستوىً عالٍ، حسب التصنيف المعتمد، مما يشير الى ان مدرسي التربية الرياضية يقومون بأداء الأعمال الموكولة اليهم على خير وجه في المدارس التي تم استقصاء آراء مديريها.

2- أن لمدرس التربية الرياضية دورٌ هامٌ في تنمية وتطوير الابداع المؤسسي من خلال الأعمال الإدارية والوظيفية التي يقدمها للمدرسة والطلاب والبيئة المحيطة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجانب الإداري الوظيفي والأداة ككل بين الجنسين ولصالح الذكور، مما يدعم بعض الآراء المرتبطة بتحمل اكبر للأعباء الإدارية والوظيفية من قبل الذكور.

4- توجد فروق بين المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي في الجانب الاداري، حيث أن مصدر الاختلاف كان بين حملة الدراسات العليا والدبلوم، مما يشير إلى أهمية تطوير المستوى العلمي للمدرسين.

5- لا يوجد لمتغيرات الدراسة (خبرة المدير والمـــدرس) فـــي جانـــب الابـــداع الإداري والوظيفي والأداة ككل اثر فـــي إظهـــار الفـــروق الدالـــة إحصـــائيا بـــين المتوسطات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

- تضمين أدلة التربية الرياضية نماذج لمواقف تعليمية حقيقية حول كيفية تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداع.
- تخصيص جزء من جانب العملية الإشرافية لقياس المظاهر السلوكية الخاصة بالإبداع كجزء هام عند تقويم المعلمين.
- الاستفادة من أداة الدراسة لتطوير أداة شاملة تحتوي الإجراءات التي يجب على معلمي التربية الرياضية القيام بها لتنمية الابداع وتوزيعها على المعلمين لتطبيقها.
- عقد دورات خاصة حول الابداع وأهميته وكيفية تنميته لمدرسي التربية الرياضية .
- من خلال تدريس بعض المساقات في كلية التربية الرياضية يجب تخصيص جانب معين في كل مساق، بحيث يساعد الطلبة في تنمية وتطوير التفكير الابتكاري.
- التعاون مع وزارة التربية والتعليم لتطوير اختبارات مشابهه لاختبار الذكاء (تورانس) تستطيع من خلاله التدريب واكتشاف القدرات الخاصة بالتفكير الناقد لدى الطلبة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو تايه ، سلطان نايف (٢٠٠٢) . العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي ، دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى ، دراسة غير منشورة تم عرضها في ندوة تميز الأداء الحكومي ، جامعة اليرموك الأردنية
- أبو حليمة، فائق (٢٠٠٤) الحديث في الإدارة الرياضة. عمان: دار وائل للنشر.
- أبو فارس ، محمود، (١٩٩٠) الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية
- أيوب، ناديا حبيب، (٢٠٠٠) . العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودي ، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٠، عدد (١)، ص ص ١-٥١.
- بكار، براء (٢٠٠٢). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد .
- التميمي، حسين عبد الله، والحضرمي، احمد (١٩٩٧). بعض العوامل المؤثرة على عملية التجديد والابتكار في البنوك في اليمن . الإداري، السنة ١٩، عدد ٦٨.

• الجديتاوي، جاد الله (2002) . الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال . رسالة ماجستير غيرمنشورة ، جامعة اليرموك، اربد – الأردن.

• جلون ، عدنان درويش (1994) . التربية الرياضية المدرسية دليل معلم الفصل وطالب التربية العملية.

• حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات. عمان : دار زهران.

• حنّورة ، مصري (1995) . السلوك الإبداعي مفاهيم أساسية تربوية. بحوث ودراسات عدد 13، السنة الخامسة ص 42-46.

• خطابة ، سهى (2002) . مستوى الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ،الأردن .

• درّة ، عبد الباري وآخرون (2002) ، الإدارة الحديثة المفزاهيم والعمليات : منهج علمي تحليلي . الجزء الأول، الطبعة الثانية، المركز العربي للخدمات الطلابية.

• الدهان، أميمه (1989) . الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة ، تنميـــة الرافدين، مجلد 11، عدد26، ص ص 11-84 .

• رو شكا , الكسندرو (1989) , الإبداع العام والخاص , ترجمة أبو فخر غسان عبـــد الحي و سلسلة عالم المعرفة , المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. الكويت.

زغلول ،السايح محمد. (2004) . تكنولوجيا إعداد وتأهيل معلـــم التربيـــة الرياضـــية . الإسكندرية ، دار الوفاء .

* الزهري، رندة (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكـــر، مجلـــد 30، عدد 3.

• شتات، ايناس (2003) . دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبـــداع المؤسســـي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إربد .

• الطعامنة , محمد , ويونس , طارق (2001) .الإبداع مقوماته ومعوقاته دراســـة لآراء عينة في القيادات الإدارية في إطار عربي , مجلة المصرية للدراسات التجاريـــة , المجلد (25) , العدد (2) ، ص ص 473- 493.

• طلافحة، محمود فياض (1995) . اثر النمط القيادي على الإبـــداع الإداري للشـــركات الصناعية المساهمة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـــة الأردنيـــة عمان.

• عباس ، سهيلة (2004) . القيادة الابتكارية والأداء المتميز. عمان : دار وائل للنشر.

• عبد السادة ، مزهر و السعد، مسلم (1995) العوامل المؤثرة على الإبداع عي المنشأة الصناعية . افاق اقتصادية، المجلد 24، العدد 96.

• عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995) . مهارات التفكير الإبـــداعي وعلاقتهـــا باتخـــاذ القرارات . مجلة الإداري، عمّان. السنة 17، العدد 60، ص 49-74.

• عبد الوهاب ، علي (1995) . القدرات الإبداعية للعاملين . الإدارة العامة، مجلـــد 6، العدد 25.

• عساف ، عبد المعطي (1995) . مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة . الإداري ، مسقط ، السنة (17) العدد 62 ، ص، ص 29 – 54

• الفاعوري ، عبير (2004) . اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القـــرارات التنظيمية في جامعة مؤتة: دراسة حالة ، مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد 19 ، العدد 2.

- القضاة ، بسام محمد (1996) . اثر طريقة التعلم التعاوني في تنمية التفكير الإبداعي عند طلبة الصف العاشر في مبحث التاريخ في الأردن. رسالة ماجستير غير منشــورة، جامعة اليرموك. إربد .
- القطاونة، منار (2000) . المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية ، رسالة ماجســتير غيــر منشــورة. الجامعة الأردنية. عمان .
- كامل ، زكيه وأخريات (2002) . طرق التدريس فــي التربيــة الرياضــية جامعــة الإسكندرية. الاسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- اللوزي، موسى (1999) . التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثــة . ط 1، دار عمان : وائل للنشر، ص 302.
- مخامرة، محسن والدهان، اميمة (1988) . العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية . دراسات ، مجلد 15، عــدد 2 ،ص ص 151-199

- مصطفى، أسامة (1990) . مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية , المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلـد (14) , العـدد (3) ص ص 229 - 286.
- مقدادي، يونس (1996) مبادئ في الإدارة :الإدارة، مفهومها، ومجالاتها ط2، عمـان: مؤسسة آلاء للطباعة والنشر.
- ملاوي ، احمد ، والسعد، احمد (1991). التعليم الإبداعي. رسالة المعلم. المجلـد 31، العدد (3) ، ص ص57-58.
- همشري ، عمر (1993) . معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة فـي الأردن. دراسات، المجلد (21أ)،العدد (4) ، ص، 115-150.

المراجع الأجنبية.

1) Amabile, T. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review, Pp 76 – 87.

2) Amabile, T. M. (1997) . Motivating Creativity in organization : On doing what you loving what you do, California Management Review, Vol 40, no. 1.

3) Amabile, T, & Sensabaugh S. (1992). High creativity Vs low creativity: Readings in innovation Greensboro , Center for creative leadership.

4) Argyris, C . (1998). Empowerment: the Empowers new Clothes Harvard Business Review .Vol 93, NO. 5.

5) Awamleh , N. (1994) . Managerial innovation in the civil service in Jordan : Academy of Management Development , Vol. 13, Issue 9.

6) Brodtrick, O. (1997) . Innovation as reconciliation of competing values .Optimum, Vol. 27 No 2 , Pp. 1-4.

7) Cave , L. (1993) . The relationship of teacher behaviors and characteristic to critical thinking skills among middle level student, D.A. I ,Vol. 54. No 2, P. 450.

8) Coopers C, (1979) . Behavioral problem in organization. NJ : Englewood Cliffs , Prentice Hall.

9) Elmurad , J. & West (2004) The definition and measurement of creativity: what do we know? Journal of Advertising Research, Vol 44. Issue (40). Pp 188 – 202.

10) Gerjovich, & Wright, S. M (1988) . The relationship between the general philosophy of education held by elementary school teacher and their attitudes toward creative instruction .D.A .I. 48 (7) ,1653 – A.

11) Gurteen. D. (1989). Knowledge, creativity and innovation . Journal of Knowledge Management, 2, Pp 5- 13.

12) Heap, I (1989). The Management of innovation and design , London : Castle

13) Isaksen ,A . G., Lauer, k ,J., EKvall, G. & Britz, A . (2001). "Perception of the best and worst climates for creativity preliminary validation evidence for the situational out look questionnaire Creativity Research Journal , Vol 13, No. 2.

14) Johnman (2001). Creating innovation . Work Study. Vol 50 , No 6 . P . 229.

15) Jonanessen, J, Olsen, B., & Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness : What is new, how new , and new to whom ?

European Journal of Innovation Management , Vol. 4. No 1 Pp 20 – 31.

16) Joseph , V. A . .(1995). Mind mapping .A tool for creative thinking horizons Industrial and commercial Training .p 42

17) Kanter , R.M. (1982). The middle manager as innovator. Harvard Business Review.

18) Kim, J. (1993) . The Relationship of creativity measures to school achievement to Preferred Learning and thinking students.unpublished Doctoral dissertation, university of Southern California . D.A.I. 54. (4) 128, A.

19) MC Cord, S. N (1977). The relashinship between teacher creativity and the indification of creative student at lincon middle school, Ginesvill Florida , D. A. I. 38 (2) . 682 A.

20) Milgram, M , M. (1979) . Perception of teacher behavior in gifted and nongifted children. Journal of Educational Psychology 71(1), P p 125 – 128.

21) Oldham, G . R. & Cumming , A . (1996). Employee creativity : personal and contextual factors at worK. Academy of Management Journal , VOL 39 NO .3

22) Politis , D. J. (2004) . Transformational and Transactional leadership predictors of the stimulant determinates to creativity . in Organizational Knowledge Management, vol. 2. lssu 2.

23) Quinn. S. (1990) . supporting innovation in the work place Supervision, vol 51 , No, 2.

24) Robbins, S. (1997), Essentials of organization behavior, 5th Ed. Prentice – Hall, upper saddle River, NJ.

25) Stiles, D. (1986) . Leadership training for high school girls: An intervention at school . Journal of Counseling and Development, VOL. 65 .

26) Van De Ven, A. H. (1986) Central Problems in the management of innovation . Management Science ,VOL, 52.

27) Whitaker , M. M (1976) . The relationship of creativity in teacher and the development and creative performance , D. A. I. 36 (12). 7803 – 7804. A.

28) Woodman , et al . (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review VOL. 18.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين الذين تم استطلاع رأيهم حول صدق المحتوى للأداة

المستخدمة

1- أ.د فايز أبو عريضة	جامعة اليرموك
2- أ.د هاشم إبراهيم	الجامعة الأردنية
5- أ.د نواف شطناوي	جامعة اليرموك
3- د . نبيل شروخ	جامعة اليرموك
4- د . مازن حتاملة	جامعة اليرموك
6- د . زياد الطحاينة	الجامعة الهاشمية

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان :" مستوى الإبداع الإداري والوظيفي (الفنّي) لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مد راء المدارس "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية البدنية من جامعة اليرموك ،وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر السلوكيات الإبداعية الإدارية والوظيفية لدى مدرسي التربية الرياضية في أعمالهم .

ولهذا الغرض تم تطوير هذه الاستبانة والمكونة من (80) فقرة ،أمام كل فقرة سلم مكون من خمس درجات مقسمة إلى :.

أعارض بدرجة كبيرة جداً	أعارض	أوافق	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً
1	2	3	4	5

ونغدوا شاكرين لو تكرمتم بالإجابة الموضوعية وبكل دقة على فقرات الاستبانة المرفقة ،وذلك بوضع إشارة(x) في المربع المناسب ،علماً بان هذه الدراسة ونتائجها ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، وإن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة.

جزيل شكري وعرفاني لتلطفكم بالإجابة والتعاون

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة : بسمة قاسم الدرايسة

الأخ الفاضل مدير المدرسة / الأخت الفاضلة مديرة المدرسة

أرجو التكرم بتعبئة المعلومات التالية الخاصة بكم :

الجزء الأول : معلومات عامة :

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2-المؤهل العلمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

3- سنوات الخبرة ☐ 1-5 ☐ أكثر من 5-10 ☐ 10 فاكثر

4- أرجو التكرم بذكر عدد سنوات الخبرة الخاصة بمدرس / مدرسّة التربية الرياضية في مدرستكم ( ) .

الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري

تحديد الهدف	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق	أعارض	أعارض بدرجة كبيرة
1-يقوم مدرس التربية الرياضية بالتمهيد للدرس بمقدمة تثير تفكير الطلبة					
2-يشجع الطلبة على تطبيق أفكارهم الإبداعية وتجريبها دون الخوف من الخطأ					
3-أعتقد أن مدرس التربية الرياضية لديه رؤية واضحة لمتطلبات عمله					
4- يؤمن برسالته كمعلم يسعى لتحقيق رسالة سامية ونبيلة بجودة عالية					
5- من خلال الأفكار المبدعة التي ينفذها يعمل على تغير إيجابي لصالح المدرسة					
6- يهتم بكثرة الأنشطة دون الاهتمام بنوعيتها ونتائجها					
7- لديه القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لمتطلبات عمله					
8- يعتبر معلم التربية الرياضية أن الارتقاء بالعمل مسؤولية مشتركة					
• التمكين •					
1- يثق الجميع بقدرته على قيادتهم ورعايتهم					
2- يساهم بحفظ النظام في المدرسة من خلال توزيع الأدوار					
3- يقوم مدرس التربية الرياضية بتدريب الفرق المدرسية التي تشترك في مختلف النشـــاطات (الداخلية والخارجية)					
4- يعمل على الإعداد للبطولات التي تنظمها مديرية التربية والتعليم					
5- لديه القدرة على ضبط انفعالاته في اغلب المواقف					
6- يثق مدير المدرسة بقدراته دون الحاجة إلى مراقبته					
7- مدرس التربية الرياضية قادر على تبني بعض الأفكار المبدعة و تنفيذها					
8- يتمتع بلباقة وقدرة منطقية في الرد على التساؤلات المطروحة حول فكرة ما					
•الاتصال والمشاركة •					
1- يساهم في خدمة المدرسة والبيئة المحيطة بإقامة لقاءات ودية ومشاركة					
2- يضع برامج توعوية وإرشادية للطلبة وأولياء الأمور وأهالي المنطقة					
3- يشارك في المعسكرات الكشفية والتي تنمي التفكير الإبداعي لدى الطلبة					
4- يشجع على التواصل الاجتماعي بين الزملاء بطرق مختلفة					
5- لا يجد معلم التربية الرياضية صعوبة في الاتصال مع المدير والزملاء والطلبة والمجتمع المحلي					
6- معلم التربية الرياضية متعاون مع الجميع بكافة الأشكال والطرق					
7- يكلف الطلبة المبدعين للقيام ببعض الأعمال داخل المدرسة لاستغلال إبداعاتهم					
8- ينافس الزملاء في إيجاد وطرح أفكار تطويرية مبدعة وخلاقة					
• الحوافز والمكافآت •					
1- يشجع الطلبة على الأداء وبذل الجهد دون حثهم					
2- تعزيز الأفكار الجديدة التي يطرحها الطلاب					
3- حفز الطلبة على تقديم عدد متنوع من المحاولات للوصول إلى إنتاجات جديدة					
4- يقدم الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المبدعين على أفكارهم و أدائهم					
5- يعزز إبداعات الطلبة إعلاميا من خلال الإذاعة المدرسية تقديرا لجهودهم					
6- يشرك الطلبة المبدعين في البرامج التربوية التي تنظمها مديرية التربية والتعليم					
7- عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من الطلبة لا يعمل على معاقبتهم وحرمانهم					
8- يستمر في دعم جهود الطلبة المختلفة والتي تتطلب تفكيرا إبداعيا على الرغم من عدم تقدير الاخرين لجهوده					

* صنع القرار.	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق	أعارض	أعارض بدرجة كبيرة
1- يهتم بالمهارات القيادية للطلبة المبدعين ويوظفها لخدمة المدرسة					
2- يمتلك القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه الطلبة					
3- يشارك الجميع في أفكارهم لاتخاذ القرار المناسب					
4- يساعد الطلبة المبدعين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وحل المشكلات					
5- يتخذ القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله الآخرون					
6- يحترم الطلبة قراراته لثقتهم بعدله					
7- يتميز معلم التربية الرياضية باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب					
8- في المواقف المختلفة تكثر البدائل لكنه يختار الأنسب في المواقف الحرجة					
***الجوانب المتعلقة بالإبداع الوظيفي**					
*الكفايات التدريسية					
1- يبدأ دروسه باستثارة حماس الطلبة					
2- يوفر المصادر والوسائل التعليمية التي تسهل العملية التعليمية بذكاء					
3- لديه القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لمتطلبات عمله المتجددة					
4- يستخدم أساليب تدريسية إبداعية متمثلة في حل المشكلات والاستكشاف الموجه					
5- يكيف الأفكار الإبداعية في المواقف الحياتية المختلفة					
6- يربط المواد التعليمية ببعضها البعض "العملية التكاملية"					
7- يعامل الطلبة كلٌ حسب قدراته ومهاراته (يراعي الفروق الفردية)					
8- يعطي الطلبة المبدعين برامج تدريبية تتحدى قدراتهم البدنية والعقلية					
*** الكفايات العلمية ***					
1- يسعى نحو تطوير نفسه وقدراته ومعلوماته					
2- يجيب عن كل الأسئلة في مجال تخصصه					
3- يقدم اقتراحات إبداعية تعمل على تحسين العملية التعليمية والتي تساهم في تميز المدرسة					
4- يتميز معلم التربية الرياضية بمستوى علمي ومهارات عالية في التعامل مع الجميع					
5- معلم التربية الرياضية يعتبر أن تطوير الممارسات التربوية أمرا غير مستحيل					
6- يقدم معلومات ومعارف متجددة					
7- يستخدم اللغة للتعبير عن الأفكار وتحويلها إلى اداءات جديدة					
8- لديه القدرة على التعبير وصياغة الأفكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينها					
***الكفايات المهنية (الشخصية) ***					
1- يتميز معلم التربية الرياضية بالدافعية نحو التفوق					
2- يتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون ويشجعهم					
3- يتطلع دائما نحو التغيير والإبداع					
4- حيويته وحماسه تشجعان الطلبة على دوام المشاركة في النشاطات الرياضية المختلفة					
5- يمتلك ثقة عالية بنفسه					
6- يتميز معلم التربية الرياضية بالمرونة والقدرة على التكيف					
7- يرتب أمور عمله ترتيبا منطقيا يساهم في عملية الإبداع الوظيفي لديه					
8- يمتلك القدرة على ربط الأجزاء المختلفة في وحدة واحدة لتصبح نسقاً متكاملاً					

* كفايات تربوية (أخلاقية)*	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق	أعارض	أعارض بدرجة كبيرة
1- يؤثر معلم التربية الرياضية في سلوك الطلاب وتوجهاتهم					
2-إذا حصلت مشكلة معينة يعمل على البحث في أسبابها الحقيقية محاولا حلها					
3- يوفر المناخ الديمقراطي الآمن الذي يمكّن الطلبة من إطلاق ما لديهم من مواهب					
4- يعامل الآخرين بعدل ودون تحيز					
5-يهتم بتغيير السلوكيات غير المقبولة من الطلبة بأساليب متنوعة					
6- يتصف معلم التربية الرياضية بالصدق والنزاهة					
7- يتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضه لمواقف تثير العصبية					
8- يتبادل ويتقاسم العمل مع الآخرين (معلمين وطلبة) لانتاج أعمال متطورة					
*كفايات اجتماعية فكرية *					
1- يمتلك الوسائل الترويحية مما يجعل الجميع يشعرون بالسعادة أثناء الرحلات المدرسية وغيرها					
2- يعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلاب					
3- يشجع الجميع على التواصل مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات والأدوار					
4- يعمل على إقامة علاقات فعالة داخلية وخارجية بالنسبة لعمله					
5- يعمل على إشاعة جو من الثقة والمحبة والتعاون بين الجميع في المدرسة					
6- لديه أفكار إبداعية واضحة تعكس اتجاهاته المستقبلية					
7- يتقبل آراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعارضة لرأيه حتى وإن كانت بسيطة					
8- لديه القدرة على العمل بكفاية في الأوضاع والظروف المختلفة					

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

الرقم : ٣/١٠/ ...   التاريخ ...   الموافق ...

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة / للواء / لمنطقة ....

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

لاحقا لكتابي رقم ٣/١٠/١٠٣٢٩ الموافق ٢٠٠٨/٣/٣م ، تقوم الطالبة بسمة قاسم الدرايسة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الإبداع الإداري والوظيفي (الفني) لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة إربد"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية تخصص التربية البدنية في جامعة اليرموك ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على عينة من مديري المدارس التابعة لمديريتكم ومديراتها.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

الدكتور قاسم سليمان القضاه
مدير المطبوعات التربوية

نسخة /رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف ٣/١٠

هاتف :١١/٥٦٠٧١٨١ فاكس :٥٦٦٦٠١٩ ص.ب :(١٦٤٦)

ABSTRACT

The Level of The Administrative and Functional Creativity of Physical Education Teachers Form the perspective of schools Headmasters in Governorate of Irbid .

by
Basma Qasim Mohammed AL – Dariseh
Supervisor
Prof: Ibrahim Wezermas.

The purpose of this study was to find out the level of functional and administrative creativity of physical education teachers as perceived by school headmasters. It also aimed at identifying the influence of gender, experience and qualification of headmasters on the application of Job creativity. The researcher developed a questionnair and distributed it to all headmasters in Irbid Governorate (208).

Statistical analysis of responses revealed that physical education teachers were rated as "high" level in both functional and administrative creativity by headmasters . Results also indicated significant statistical differences between male and female in level of creativity in favor of male teachers.

It was also noted that the ANOVA analysis revealed significant differences in creativity in favor of headmasters of higher qualification than those with the diploma certificate.

The researcher recommended that special attention must be paid to explain and enhance the importance and role of both functional and administrative tasks of physical education teachers. Additionally, this creativity issue has to be an integal part of teacher supervision criteria in order to evaluate physical education teacher in a more meaningful method, which will enhance and improve skills of creativity of teachers in both functional and administrative tasks .